



Arvioinnin haasteet kompleksisessa toimintaympäristössä - case ESR-hanke Elo

Anu Haapoja

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Arvioinnin haasteet kompleksisessa toimintaympäristössä - case ESR-hanke Elo

Anu Haapoja

Yrityksen kasvuun johtaminen

Opinnäytetyö

Toukokuu, 2020

Yrityksen kasvuun johtaminen

Tradenomi (Ylempi AMK)

Anu Haapoja

Arvioinnin haasteet kompleksisessa toimintaympäristössä - ESR-hanke Elo

Vuosi 2020

Sivumäärä 68

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin hankearvioinnin vaikutusta Laurea ammattikorkeakoulun hallinnoiman Elo - Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa - hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja hankkeen osatoteuttajien väliseen yhteistyöhön hankkeen aikana. Vaikutusten tunnistaminen on tärkeää, jotta tavoitteen mukaista toimintaa edistäviä työtapoja voidaan vahvistaa ja esteitä poistaa tulevilla hankkeilla.

Elo-hanke oli Laurea ammattikorkeakoulun, Suomen Punaisen Ristin ja Espoon kaupungin yhteishanke, joka pyrki parantamaan työelämän ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta yhteiskunnassa. Hanke on esimerkki kompleksisessa toimintaympäristössä toteutetusta sosiaalisesta innovaatiosta.

Työn alussa pohditaan laajojen yhteiskunnallisten ongelmien luonnetta, esitetään sosiaalisten innovaatioiden arvioinnin viitekehys ja kehittävän arvioinnin erityispiirteet. Työ on monimutkainen kokonaisuus, jossa Elo-hankkeen arviointia tarkastellaan dokumenttianalyysin, havainnoinnin, haastatteluiden ja yhteistoiminnallisen arvioinnin kautta.

Jotta innovointi ja yhteiskehittäminen on mahdollista, hanketoimijoilla tulee olla yhteinen ymmärrys arvioinnin tavoitteista. Tulosten perusteella arvioinnin yhteys hankkeen tavoitteisiin koettiin ristiriitaiseksi. Yhteiskehittämisen haasteet nousivat kehityskohteeksi. Kehittävän arvioinnin erityispiirteiden ymmärtäminen ja yhteisesti hyväksytyt hankkeen tavoitteiden mukaiset arviointiperiaatteet tukevat hanketyöskentelyä. Työn lopussa esitetään kehittävän arvioinnin periaatteiden pohjalta toimenpiteitä, joilla arviointiin liittyviä jännitteitä voidaan vähentää ja kehittävän arvioinnin piirteitä vahvistaa hanketyöskentelyssä. Painopiste on arvioinnin periaatteiden yhteisessä määrittelyssä ja arvioinnin integroinnissa kiinteäksi osaksi kehittämistyötä. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevilla innovaatiohankkeissa erityisesti hankkeiden määrittely- ja käynnistysvaiheiden kehittämisessä.

Asiasanat: kehittävä arviointi, kompleksisuus, pirulliset ongelmat, sosiaalinen innovaatio

The purpose of this thesis was to evaluate the effects of the project assessment and evaluation on the targets of Elo - Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -project. The Elo project was managed by Laurea University of Applied Sciences with the partners Red Cross Finland and the City of Espoo. The project aimed to improve the integration of immigrants with special focus on persons outside the labor force. Recognising these effects is essential in order to minimize the effects of inappropriate evaluation practices and to develop a co-creative way of working in future projects. The Elo project is a case example of social innovation in a complex environment.

The concept of wicked problem is introduced in the beginning of the thesis followed by the social innovation evaluation framework and introduction of the special features of developmental evaluation. Qualitative approach with multiple methods is used. The methods used are document analysis, observation, interviews and co-operative evaluation.

A shared understanding of the purpose and goals of assessment is necessary in order to co-create and innovate. The results of this study indicate that there was inconsistency of interest between the project targets and evaluation and co-creation was therefore challenging.

Understanding the special features of the developmental evaluation and agreed value principles support the effective project implementation. Final recommendations suggest actions to manage the conflict of interests and support the elements of developmental evaluation while executing social innovation projects in complex environment. The main focus is on co-creation of the shared value principles and integrating the evaluation activities into the development practices. The results can be utilized in further development of the project definition and initiation phases for the future social innovation projects.

Keywords: social innovation, complexity, developmental evaluation, wicked problems,

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimintaympäristö ja tietoperusta	8
2.1	Työn tavoite ja rakenne.....	8
2.2	Hanketoimijat ja sidosryhmät	8
2.3	Eurooppa 2020 -strategia ja toimintaympäristö	11
2.4	Systeemiajattelu, kompleksisuus ja pirulliset ongelmat	13
2.5	Arvioinnin teoriaa	16
2.5.1	Sosiaalisten innovaatioiden arviointi	16
2.5.2	Kehittävän arvioinnin erityispiirteet.....	19
2.5.3	Arviointi ja pätevyudet hankejohtamisessa, IPMA ICB®.....	21
3	Kehittämisasetelma	24
3.1	Kehittämistehtävä ja menetelmälliset ratkaisut	24
3.2	Aineiston keruu.....	27
3.3	Aineiston analyysi	30
3.3.1	Hanke- ja arviointisuunnitelma.....	30
3.3.2	Hankedokumenttien analyysi	33
3.3.3	Yhteistoiminnallinen arviointi ja havainnointi	35
3.3.4	Haastatteluaineiston analyysi.....	35
3.3.5	Valitut tarkastelun kohteet	42
4	Tulokset	45
4.1	Arvioinnin vaikutus projektin johtamiseen	45
4.2	Arviointi ja innovatiivisuus.....	46

4.3	Kehittävän arvioinnin periaatteiden näkyvyys	47
4.4	Vertailu ohjelmakauden 2014-2020 valtakunnallisen arvioinnin havaintoihin	48
4.5	Toimeksiantajan palaute	49
5	Johtopäätökset ja pohdinta	51
5.1	Arvioinnin periaatteet ja arvolupaus	51
5.2	Tavoitteiden visualisointi ja yhteiskehittely	52
5.3	Kehittämisasetelman arviointi	53
5.4	Ennakkoajattelu ja oma oppiminen	57
5.5	Jatkokehittäminen ja yhteenveto	59
	Lähteet	60
	Kuviot	64
	Taulukot	64
	Liitteet	65

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, miten Elo - Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa - hankkeen arviointi vaikutti hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön hankkeen aikana. Kun hanketoiminnan tavoitteena on innovaatioiden tuottaminen, tarvitaan innostavaa, tavoitteellista ja ketterää toimintakulttuuria. Parhaimmillaan hankkeisiin liittyvän arviointitiedon tuottaminen varmistaa toiminnan läpinäkyvyyden, auttaa toiminnan suunnittelussa ja seurannassa ja edistää yhteistyötä. Vaikutusten tunnistaminen on tärkeää, jotta tavoitteen mukaista toimintaa edistäviä työtapoja voidaan vahvistaa ja hidasteita poistaa.

Elo-hanke oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama hanke, joka pyrki parantamaan työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta yhteiskunnassa. Hanke kuului ESR toimintalinjaan Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta. Toteuttajat olivat Laurea ammattikorkeakoulu, Espoon kaupunginkirjasto ja Suomen Punainen Risti. Hanke toteutettiin 1.2.2017-31.1.2019. Hankearvioinnin teema on ajankohtainen, koska Suomi saa eurooppalaisen rakennerahastojen ”Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020” -ohjelman kautta yhteensä noin 1,3 miljardia euroa kasvun ja työllisyyden edistämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Elo-hanke on esimerkki sosiaalisesta innovaatiosta kompleksisessa toimintaympäristössä. Hankkeen suunnittelu alkoi vuonna 2015, jolloin Suomeen saapui poikkeuksellisesti yli 30 000 turvapaikanhakijaa ja kotouttamispalveluiden tarve kasvoi merkittävästi. Hanke pyrki yhteiskehittämisen kautta tuottamaan uusia ratkaisuja tähän yhteiskunnalliseen haasteeseen.

Työ on monimenetelmällinen kokonaisuus, joka koostuu dokumenttianalyysistä, havainnoinnista, haastatteluista ja yhteistoiminnallisesta arvioinnista. Työn alussa pohditaan pirullisten ongelmien (wicked problems) luonnetta ja esitetään sosiaalisten innovaatioiden arvioinnin viitekehys. Aineiston avulla selvitetään, miten hankkeessa käytetyt arviointimenetelmät ovat vaikuttaneet hanketyöskentelyyn. Havaintojen pohjalta esitetään ehdotuksia toimenpiteistä, joilla arviointiin liittyviä jännitteitä voidaan vähentää ja kehittävän arvioinnin piirteitä vahvistaa hanketyöskentelyssä.

2 Toimintaympäristö ja tietoperusta

2.1 Työn tavoite ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Elo-hankkeessa käytetyt arviointimenetelmät vaikuttivat hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja hanketyöskentelyyn hankkeen aikana. Havaintojen pohjalta esitetään ehdotuksia yhteistyön ja yhteiskehittämisen tukemiseen.

Työn alussa esitellään hanketoimijat ja toimintaympäristö erityisesti Eurooppa 2020 strategian näkökulmasta. Keskeinen tietoperusta koostuu systeemiteoriasta ja kompleksisuusajattelusta, joiden kautta lähestytään pirullisten ongelmien arvioinnin problematiikkaa. Tämän jälkeen esitetään sosiaalisten innovaatioiden arvioinnin viitekehys ja kehittävän arvioinnin periaatteet. Arviointiin liittyviä pätevyyskäsitteitä tarkastellaan IPMA ICB mallin pohjalta.



Kuvio 1: Raportin rakenne ja tietoperusta

2.2 Hanketoimijat ja sidosryhmät

Elo-hanke oli Laurea-ammattikorkeakoulun, Suomen Punaisen ristin ja Espoon kaupungin yhteinen hanke. Hankkeen ohjauksesta ja koordinoinnista vastasi Laurea-ammattikorkeakouluja kustannusarvio oli 364 150 €. Hanketoimijoilla oli toisiaan täydentävää osaamista kehittämisestä. Laurea toi hankkeeseen sosiaalialan osaamista ja aluekehittämiskokemusta, kirjasto osaamista avoimen palvelun tuottamisesta ja Suomen Punainen Risti kokemusta monikulttuurisuus- ja vapaaehtoistyöstä. (Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -hankesuunnitelma 2017, 1.) Elo-hankkeen perustana olevaa Aistien-menetelmää kehitettiin aiemmassa Aistien -avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä - hankkeessa vuosina 2011- 2015. (Lisätietoja menetelmästä www.aistientila.net.)

Laurea-ammattikorkeakoulu on Uudellamaalla toimiva alueensa kolmanneksi suurin ammattikorkeakoulu, jossa on n. 7 800 opiskelijaa ja 500 työntekijää. Ihmisten osallisuuden merkitys,

tiedon ja osaamisen muutos, teknologistuminen ja globalisaatio ovat Laurean strategisiin valintoihin vaikuttavia megatrendejä. Kehittämispohjainen oppiminen toteutuu Laureassa työelämän projektien ja kehittämistehtävien kautta. Opiskelijoita oli laajasti mukana myös Elo-hankkeen eri vaiheissa ja hankkeen piirissä tehtiin myös toinen opinnäytetyö.

Laurea korostaa vuorovaikutusta toiminnan vaikuttavuuden aikaansaajana. Tämä tarkoittaa sekä alueellista että kansainvälistä vuorovaikutusta, jolla tavoitellaan pysyvää vaikutusta eri osapuolten hyvinvointiin ja kilpailukykyyn. (Laurean yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportti 2017, 6.) Elo -hankkeen osallistamistavoitteet ovat hyvin linjassa Laurean strategian kanssa.

Suomen Punainen Risti (SPR) on yksi Suomen suurimmista kansalaisjärjestöistä, Suomen valtion tunnustama julkisoikeudellinen yhdistys ja kansainvälisen Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun kansainvälisen liiton jäsenyhdistys. Toiminta perustuu vuonna 1949 tehtyihin Geneven sopimuksiin ja lakiin Suomen Punaisesta Rististä (238/2000). Toiminta on jaettu alueellisesti 12 piiriin ja 500 paikallisosastoon, joissa toimii yhteensä noin 40 000 vapaaehtoista. (Suomen Punainen Risti 2019.) SPR sai idean kiertävästä pakolaisteltasta tutustuttuaan Laurean kehittämään Aistien-tilaan vuonna 2014. Teltta antaa mahdollisuuden eläytyä olosuhteisiin pakolaisleirillä ja pyrkii tätä kautta vaikuttamaan asenteisiin turvapaikanhakijoita ja pakolaisia kohtaan.

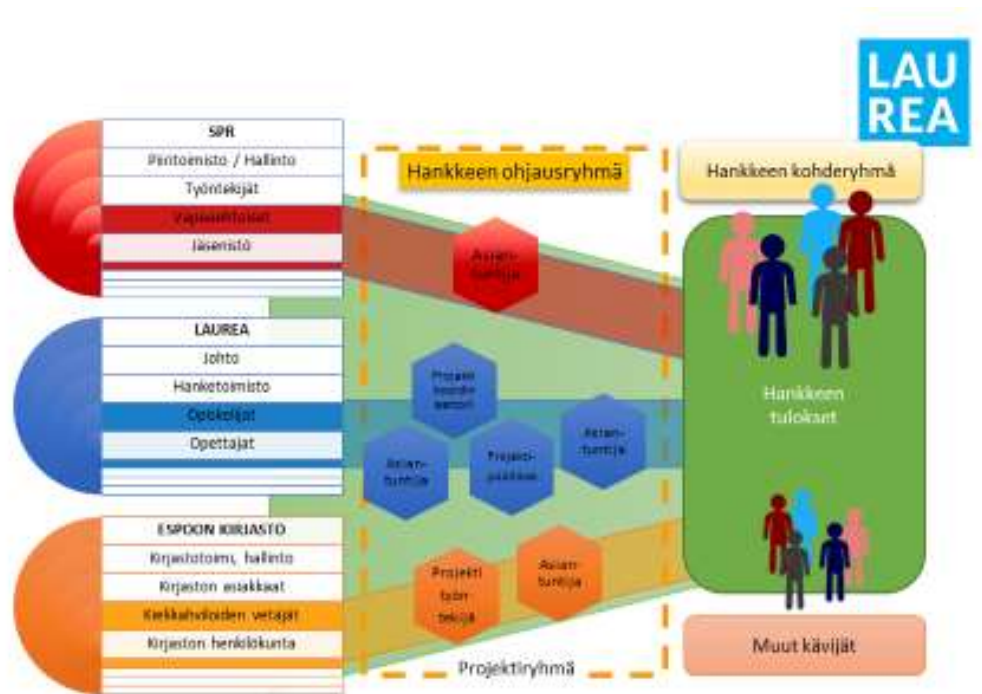
Espoo on väkiluvultaan Suomen toiseksi suurin ja edelleen nopeasti kasvava kaupunki. Noin 16 % asukkaista puhuu äidinkielenään muuta kuin suomea. Vuonna 2017 väestönkasvusta oli vieraskielistä 67 % (3 003 henkilöä). (Espoon kaupunki 2018.) Espoon Kulttuuri 2030-strategian yksi teema on moninaisuus. Elo-hankkeessa mukana ollut Espoon kaupunginkirjasto kuuluu kaupungin organisaatiossa sivistystoimeen, jonka piirissä työskentelee n. 7500 henkilöä koulutuksen, kasvatuksen, kulttuurin ja liikunnan tehtävissä. (Espoon kaupunki 2020).

Espoon kirjasto toteutti hankkeeseen liittyviä toimenpiteitä erityisesti Espoon keskuksen Entressen kirjastossa. Kyseisen kirjaston kävijämäärästä 15-20 % on maahanmuuttajia. Kirjasto tarjoaa avoimen kohtaamispaikan erilaisista taustoista tuleville ihmisille. (Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -hankehakemus, 3.) Huomionarvoista on, että hankkeessa mukana ollut Espoon kaupunginkirjasto voitti Lontoon kirjamesujen The Library of The Year 2019 -palkinnon maailman parhaasta kirjastosta. Valinnan perusteina oli kirjaston tarjoama kaikille avoin, innovatiivinen tila ja lukuhaasteet kaikille ikäryhmille. (Espoon kaupunki 2019.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin erityisesti projektiryhmän toimintaa hankkeen viimeisen toimintavuoden aikana. Sidosryhmäkartta kuvaa Elo-hankkeen osatoteuttajien ja toimijoiden rooleja. Projektiryhmään kuului 1 SPR:n edustaja, 4 Laurean edustajaa ja 2 Espoon kirjaston

edustajaa. Hanke työllisti 2 henkilöä kokoaikaisesti (Laurea 1, Espoon kirjasto 1) ja muut osallistujat työskentelivät hankkeessa oman toimensa ohella. Ohjausryhmässä oli mukana jäseniä mukana olevien organisaatioiden ja rahoittajan edustajista.

Keskeisiä toimijoita hankkeessa olivat SPR:n vapaaehtoiset, Laurean opiskelijat kirjaston kieli-kahviloiden vetäjät. Näiden toteuttajaorganisaatioiden sisällä myös monet muut työntekijät olivat suoraan tai välillisesti mukana kouluttautumisessa ja toteuttamassa toimintoja. Kohde-ryhmien lisäksi toiminta tavoitti avointen ja eri pakkoihin toteutettujen Aistien-tilojen kautta myös paljon muita kävijöitä.



Kuvio 2: Sidosryhmäkartta Elo-hanke

Laurean hankkeisiin liittyvät käytännöt kuvataan hankehallinnan käsikirjassa. Arvioinnista vastaa arviointisuunnitelman mukaisesti projektipäällikkö. Tutkimus ja kehitys -hanketoiminnan johtaja vastaa hankkeen päättymisen jälkeen tehtävistä vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden arvioinneista ja hanketoiminnan laadun kehittämisestä. (Laurea hankekäsikirja 2017, 16).

Hankkeen toteuttaja on vastuussa ESR-hankkeen osallistujatietojen (aloitus- ja lopetusilmoitukset) asianmukaisesta keräämisestä, käsittelystä, säilyttämisestä, tallentamisesta ja tietosuojaaamisesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tämä raportointivelvoite nousee myöhemmin tutkimusaineistossa esiin.

2.3 Eurooppa 2020 -strategia ja toimintaympäristö

Euroopan Unionin Eurooppa 2020 -strategia ohjaa EU:n tason ja kansallisen tason toimia, joilla edistetään talouskasvua ja pyritään luomaan uusia työpaikkoja. Eurooppa 2020-strategian mukaisena tavoitteena Suomessa on poistaa 150 000 ihmisen riski köyhtyä tai syrjäytyä (Heikkinen ym. 2019. 24).

Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelma toteuttaa Eurooppa 2020 -strategian tavoitteita. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 -ohjelman kautta edistetään työllisyyttä ja osaamista ja ehkäistään syrjäytymistä. Ohjelman toimilla tavoitellaan sosiaalisten innovaatioiden aikaansaamista erityisesti mm. nuorten ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämisessä. Ratkaisujen testaaminen ja arvioiminen ennen niiden laajempaa hyödyntämistä on tärkeä osa sosiaalirahaston toimintaa. (Rakennerahasto 2020).

Rakennerahasto-ohjelmaa koordinoi Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö ja hankkeita arvioidaan yhdenmukaisilla Euroopan aluekehitysrahaston indikaattoreilla. Sosiaalisen osallisuuden ja köyhyyden torjunnan toimintalinjan hankkeita on vuoden 2020 alkuun mennessä toteutettu Suomessa 83 kappaletta ja niihin on osallistunut 6000 työelämän ulkopuolella olevaa henkilöä. Määrä on jo ylittänyt asetetun tavoitteen (144 % tavoitteesta). (Eurooppatiedotus 2020.)

Vuonna 2019 Pääkaupunkiseudun 25-44-vuotiaista joka viides oli ulkomaalaistaustainen ja Suomesta haki turvapaikkaa 4 550 henkilöä (Sisäministeriö 2019.). Nykyinen turvapaikanhakijoiden määrä on merkittävästi pienempi kuin Elo-hankkeen suunnittelun alkaessa vuonna 2015, jolloin hakijoita oli yhteensä 32 477. Helsingin seudun vieraskielisen väestön määrän ennustetaan jatkavan kasvua siten, että vuoteen 2035 mennessä vieraskielisiä olisi jo noin neljännes asukkaista. (Helsingin kaupunginkanslia 2019, 10.)

Ulkomaalaisen maahantuloon, maastalähtöön, oleskeluun ja työntekoon Suomessa sovelletaan Ulkomaalaislakia (Ulkomaalaislaki (301/2004)). Lain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa, edistää hallittua maahanmuuttoa ja kansainvälisen suojelun antamista ihmisoikeuksia ja perusoikeuksia kunnioittaen ja huomioiden Suomea velvoittavat kansainväliset sopimukset. (Ulkomaalaislaki 301/2004 1§). Kotouttamispalveluiden tarve lisääntyi Suomessa merkittävästi vuonna 2015, kun maahan saapui yli 32 000 turvapaikanhakijaa. Kotoutumisen edistämiseen ja maahanmuuttoon liittyvä lainsäädäntömme perustuu hallituksen linjaamiin tavoitteisiin, Euroopan unionin lainsäädäntöön ja Suomea sitoviin kansainvälisiin sopimuksiin. Tällaisia sopimuksia ovat mm. Euroopan ihmisoikeussopimus, kidutuksen vastainen yleissopimus, lapsen oikeuksien sopimus ja Geneven pakolaissopimus. (<https://in-termin.fi/maahanmuutto/lainsaadanto>).

EU:n rakennerahastoista rahoitettaviin hankkeisiin sovelletaan lakia alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (7/2014). Asetus alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (356/2014) säättää tarkemmin mm. hallintoon osallistuvien viranomaisten tehtävistä. Lisäksi rakennerahastotoimintaa ohjaavat EU-säädökset, joista tärkeimpiä ovat Yleisasetus (EU N:o 1303/2013), EAKR-asetus (EU N:o 1301/2013) ja ESR-asetus (EU N:o 1304/2013). (Rakennerahastot.fi, lait ja asetukset.)

Suomi saa eurooppalaisten rakennerahastojen Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 -ohjelmasta kasvun ja työllisyyden edistämiseen 1,3 miljardia euroa, joka täydentyy 50 prosentin kansallisella rahoituksella. Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukyvyyn parantamiseen, uuden tiedon ja osaamisen tuottamiseen ja hyödyntämiseen ja vähähiilisen talouden edistämiseen. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tukemilla hankkeilla edistetään työllisyyttä, parannetaan osaamista ja lisätään heikoimmassa asemassa olevien osallisuutta yhteiskunnassa. Ohjelman viiden eri toimintalinjan kautta ohjautuu yhteensä noin 2,6 miljardia euroa julkista rahoitusta (Työ- ja elinkeinoministeriö). Elo -hanke kuuluu toimintalinjaan viisi Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta, jonka osuus kokonaisrahoituksesta on 7,7 %.

Toimintalinja	EU-rahoitus	Kansallinen julkinen rahoitus
TL1 Pk-yritystoiminnan tukeminen (EAKR)	328,4	328,4
TL2 Uusimman tiedon ja osaamisen tuottaminen ja hyödyntäminen (EAKR)	438,8	438,8
TL3 Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus (ESR)	233,7	2337,7
TL4 Koulutus, ammattitaito ja elinikäinen oppiminen (ESR)	164,1	164,1
TL5 Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta (ESR)	99,5	99,5

Taulukko 1. EU:n rakennerahastojen toimintalinjat Suomessa, Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 -ohjelma. Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö, Rakennerahastot 2014-2020 esite

Euroopan komission tavoitteena on, että eri jäsenmaiden tuloksia voidaan käsitellä yhteismitallisesti. ESR-ohjelman kaikkien toimintalinjojen vaikutuksia ja tuloksia mitataan ohjelmaston indikaattoreilla. Yhteiset tulos- ja tuotosindikaattorit lueteltu ESR asetuksen 1304/2013 liitteenä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1304/2013).

ESR-hankevalinnan menettelytavat uusittiin edellisen ohjelmakauden alkaessa. Koko hakuprosessin tulee olla avoin, läpinäkyvä ja kattavasti dokumentoitu. Hakuprosessin tavoitteena on valita hankehakemusten perusteella parhaimmat ja kustannustehokkaimmat hankkeet toteutukseen. Toimintakauden 2009-2013 loppuraportissa todetaan, että toimivat hankevalintakriteerit kertovat hankkeen toteuttamiskelpoisuudesta, kustannustehokkuudesta, uutuusarvosta ja innovatiivisuudesta. Lisäksi ne mittaavat pidemmän aikavälin vaikuttavuutta ja yhteistyöverkoston sitoutumista hankkeen läpivientiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 73 ja 79.)

ESR-hankerahoittajien näkemyksen mukaan hankevalintakriteerit mahdollistavat tasapuolisen ja yhteismitallisen arvioinnin. Hankevalintaprosessia on kuitenkin myös kritisoitu rohkeuden puutteesta hankeideoiden kokeilevuus ja riskinotto karsivat joissakin tapauksissa lupaavia hankkeita. Uudet pienet toimijat ovat vaarassa jäädä taloudellisesti vakavaraisten, kokeneiden hakijoiden jalkoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 83.)

ESR ja EAKR osarahoittamien hankkeiden hallinnointi tapahtuu Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämässä EURA 2014 järjestelmässä, jonka avulla hoidetaan hanke- ja maksatushakemusten, seuranta- ja loppuraporttien toimittaminen ja käsittely, päätösten valmistelu ja vastaanotto. Nämä sähköisen hankehallinnoinnin tiedot raportoidaan sekä kansallisiin tarkoituksiin että Euroopan komissiolle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Hankkeiden perustietoja pääsee katsomaan Rakennerahastotietopalvelun kautta (Euroopan Unioni 2020. Rakennerahasto tietopalvelu).

2.4 Systeemiajattelu, kompleksisuus ja pirulliset ongelmat

Sosiaaliset interventiot tapahtuvat tyypillisesti avoimissa toimintaympäristöissä, jotka sisältävät paljon keskinäisriippuvuuksia eikä toimenpiteiden vaikutuksia pystytä täysin ennakoimaan. Systeemiajattelu on lähestymistapa, joka tarkastelee erilaisten järjestelmien keskinäisriippuvuuksia. Yleisen systeemitieteen kehittäjän Ludwig von Bertalanffyn mukaan ympäristö on otettava mukaan tarkasteluun silloin, kun organisaatio toimii avoimessa systeemissä (Bertalanffy 1971).

Sosiaaliset innovaatiot pyrkivät usein vaikuttamaan laajoihin ja kompleksisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Tällaisiin erityisen haastaviin ongelmiin viittaa käsite wicked problems, joka on suomennettu mm. pirulliset tai viheliäiset ongelmat. Käsitteen lanseerasivat vuonna 1973

Rittel ja Webber, jotka jakoivat ongelmat kesyihin (tame) ja pirullisiin (wicked). Heidän mukaansa ongelmien ratkaisut löytyvät sosiaalisista suhteista ja verkostoista, joihin ongelma vaikuttaa (Rittel & Webber 1973).

Sitra on pureutunut selvityksessään ”Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa” eri ongelmatyyppien lähestymiseen. Viesti on, että erilaiset ongelmat vaativat erilaista käsittelytapaa. Ongelman luonne on tunnistettava ensin, jotta voidaan valita toimivimmat menetelmät sen käsittelyyn. Päätöksenteossa onnistutaan paremmin, kun tietoa käytetään ongelman luonteeseen sopivalla tavalla. Selvityksessä käytetään analyysin tukena kompleksisuuskuutiota, jossa ongelmat (kesyt, sotkuiset ja pirulliset) arvioidaan kolmen ulottuvuuden suhteen:

- 1) riskien, toiminnan seurausten ja muuttuvien asetelmien epävarmuus
- 2) osatekijöiden, alasysteemien ja keskinäisriippuvuuksien kompleksisuus
- 3) näkökulmien, arvojen ja strategisten aikeiden hajaantuminen eli divergenssi.

Pirullisiin ongelmiin liittyvä päätöksenteko tapahtuu kompleksisessa, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jota leimaa epävarmuus, epäselvät syyseuraus suhteet ja yhteensovitamattomat intressit. (Raisio, Jalonen ja Uusikylä 2018, 13-14.)

Kompleksisten systeemien tutkimuksessa voidaan erottaa kolme erilaista lähestymistapaa. Uusreduktionismi tavoittelee systeemien mallintamista, metaforinen lähestymistapa etsii vaihtoehtoisia tarkastelutapoja ja kriittispluralistinen koulukunta keskittyy siihen, miten kompleksisesta todellisuudesta voi saada tietoa. Kompleksisuusajattelu hakee tasapainoa perinteiseen vastakkainasetteluun rationalistisen (näyttöön perustuvan) ja konstruktivistisen (subjektiiviseen tulkintaan perustuvan) tietoteorian kesken (Raisio ym. 2018, 12.)

Sitra nostaa pirullisten ongelmien kohtaamisessa tärkeäksi moniäänisyyden hyväksymisen ja hyödyntämisen, datan jalostamisen tiedoksi, kokeilujen tekemisen ja keskustelevan tiedonmuodostuksen mahdollistamisen. Keskeinen havainto on, että päätöksenteossa sekä prosessi että lopputulos ovat tärkeitä, vaikka ratkaisu ei miellytä kaikkia. (Raisio ym. 2018, 37.)

Kun arviointia tehdään kompleksisessa toimintaympäristössä, kompleksisuutta voidaan joko pyrkiä vähentämään (reduction) tai vaihtoehtoisesti sulauttamaan (absorbition) osaksi arviointia. Zimmerman ym. toteavat, että arvioinnin päämääränä on usein pyrkimys selkeyteen, keskittymiseen ja käytännönläheisten ideoiden tuottamiseen arvioinnin käyttäjille. Toisinaan tällainen yksinkertaistaminen voi kuitenkin heikentää tiedon merkityksellisyyttä ja hyödynnettävyyttä tiedon käyttäjille. Tästä syystä kompleksisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen osaksi arviointia on tärkeää, jotta tuotettu arviointi kuvaa aidosti mukana olevien toimijoiden

todellisuutta. Esimerkiksi terveydenhuollon piirissä tällainen lähestymistapa kasvattaa toimijoiden ymmärrystä, luovuutta, sopeutumiskykyä ja oppimista ja tätä kautta mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen syntymisen. (Zimmerman ym. 2016.) Nämä Zimmermanin havainnot kompleksisuuden hyväksymisestä ja arvioinnin aidosta hyödynnettävyydestä ovat erityisen kiinnostavia, kun siirrytään tarkastelemaan Elo-hankkeen arviointimenetelmiä.

Conklin on kiteyttänyt Rittelin ja Weberin määritelmän pohjalta wicked problem -ongelman ominaispiirteet. Keskeiset havainnot ovat, että ongelmaa ratkottaessa ymmärrys kasvaa ja ratkaisut muokkaavat edelleen ongelman määrittelyä. Ongelmaa ei voida määritellä tyhjentävästi vaan organisaation sidosryhmät ja yksittäiset ihmiset määrittelevät lopulta sekä ongelman että hyväksyttävän ratkaisun omista näkökulmistaan. Tästä syystä pirullista ongelmaa ei voida lopullisesti ratkaista eivätkä ratkaisut ole myöskään oikeita tai vääriä, vaan parempia tai huonompia. Tyhjentävän määrittelyn puuttuessa ei pystytä lopullisesti sanomaan, koska ongelma on ratkaistu, joten resurssien puitteissa etsitään riittävän hyviä ratkaisuja. Conklinin mukaan ongelmien ratkaisut määritetään sosiaalisessa kontekstissa ja osapuolilla tulee olla tasapuoliset keinot ja oikeutus ratkaisujen arviointiin. Arviot riippuvat kunkin yksilön arvoista ja tavoitteista, joten ne vaihtelevat suuresti. Pirulliset ongelmat ja niiden ratkaisut ovat aina uniikkeja. Ongelmista voidaan oppia kokeilemalla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tarvitaan luovuutta uusien potentiaalisten ratkaisujen keksimiseen ja arviointia siitä, mitkä ratkaisut kannattaa toteuttaa. (Conklin 2005 teoksessa Lindell 2017, 22- 23.)

Lindell korostaa, että pirullisen ongelman käsittely vaatii yhteistoiminnallista ja moniäänistä toimintatapaa niin johtamiskäytännöissä kuin ongelmanratkaisussa. Muutosjohtajuudessa tulee huomioida organisaation kompleksisuus. (Lindell 2017, 3.) Lindell kytkee Conklinin listauksen rinnalle kompleksisuusteorian ominaisuuksia seuraavasti:

Pirullisen ongelman kuvaus	Kompleksisuusmetafora
Erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä.	Emergenssi: Eri tekijöiden välisten yhteyksien hahmottaminen saattaa avata yllättäviä kehityskulkuja, joita on etukäteen mahdoton aavistaa.
Ratkaisut pirullisiin ongelmiin eivät ole lopullisia.	Itseorganisointuminen: Yhden tekijän muutos vaikuttaa dominoefektin tavoin myös muihin tekijöihin ja tämä tapahtuu usein itsestään, ilman ulkoista pakottamista.
Ratkaisut ovat aina ainutlaatuisia ja uudenlaisia.	Alkuarvoherkkyys: Ratkaisujen paremmuus tarkastellaan aina subjektiivisesti. Jokainen subjektiivinen näkökanta on alkuarvo, joiden yhteinen mielipide määrittää ratkaisun paremmuuden yhden objektiivisen näkökannan sijaan.

Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen.	Elävä nykyhetki: Jokainen toimeenpantu ratkaisu muuttaa maailmaamme ja menneeseen ei voi palata.
Pirullisiin ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja.	Epälineaarisuus: Syyn ja seurauksen suhde on usein epäselvä ja vaikea hahmottaa. Yhdestä syystä voi olla useita seurauksia.

Taulukko 2: Pirullisen ongelman yhteys kompleksisuusmetaforiin mukaillen (Lindell, Ollila & Vartiainen 2015, teoksessa Lindell 2017, 31)

Nämä edellä esitetyt havainnot kuvaavat arviointia jatkuvasti muokkautuvana, epälineaarisena ja sosiaalisesti määrittyvänä prosessina. Tehtyjen valintojen arviointi, niistä eri sidosryhmien kanssa keskusteleminen ja tuloksista oppiminen kuuluvat oleellisena osana sosiaalisten innovaatioiden kehittämiseen.

2.5 Arvioinnin teoriaa

2.5.1 Sosiaalisten innovaatioiden arviointi

Innovaatioihin liittyy lähtökohtaisesti epävarmuus tuloksista, sidosryhmien eriävät näkemykset ongelman syistä, ratkaisuista ja tarvittavista toimenpiteistä. Epävarmuuden ja erimielisyyden taso määrittelevät kussakin tilanteessa kompleksisuuden alueen. (Patton 2016, 9.)

Arviointi on systemaattista tiedonkeruuta, joka palvelee erilaisia poliittisia ja kehitysohjelmiin liittyviä tarpeita. Arvioitavia tavoitteita voivat olla esimerkiksi oppiminen, kehittäminen, parantaminen ja kyvykkyyksien rakentaminen. Arviointitieto tukee politiikkojen ja kehitysohjelmien saavutusten, arvon ja merkityksellisyyden toteutusta. Arviointi liittyy myös toiminnan valvontaan, tilivelvollisuuteen ja määräysten mukaisuuteen (mm. Cousins, Goh, Elliot ym. artikkelissa Milley ym. 2018, 239).

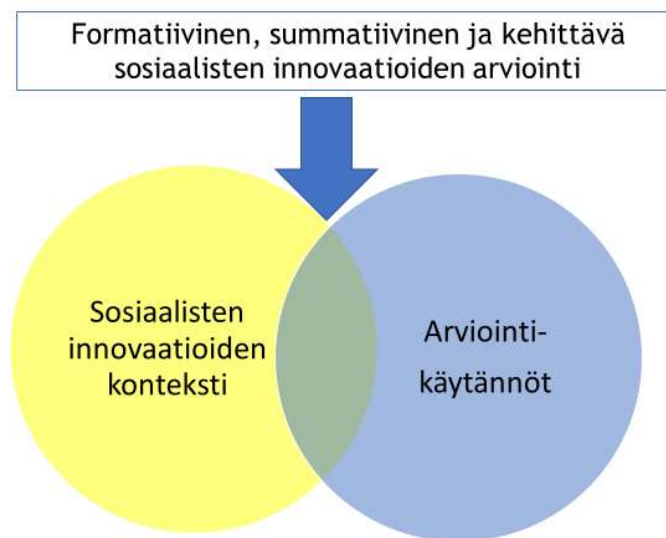
Kompleksisuusajattelu pohjautuu moniulotteiseen tietokäsitykseen. Päätöksentekoa ohjaa teollisen tutkimustiedon ohella arviointitieto ja kokeilujen kautta syntyvä näkemys ratkaisujen toimivuudesta käytännössä. Sitra toteaa julkista päätöksentekoa koskevassa raportissaan, että faktojen ohella arvopohjaiset merkityksenannot vaikuttavat päätöksiin. (Raisio ym., 2018, 9.)

Sosiaalisen innovaation kehittämisen tarve lähtee yhteisön tarpeen tunnistamisesta. Kyseessä voi olla joko kokonaan uusi tilanne tai havaittu kehittämistarve. Tarpeen tunnistamisen jälkeen kehitetään ratkaisu, arvioidaan toiminnan vaikuttavuutta ja laajennetaan toimintamallin

käyttöä. Innovointi on lähtökohtaisesti luonteeltaan iteratiivinen prosessi, joka etenee vaiheittain. Projektin johtamisen näkökulmasta prosessi haastaa projektipäällikköä toimimaan eri vaiheissa eri tavoin. (Aiheesta mm. European Social Fund 2015, 196.) EU komissio määrittelee sosiaalisen innovaation seuraavasti:

”Social innovation can be defined as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Social Innovations are innovations that are social in both their ends and their means. They are innovations that are not only good for society but also enhance individuals' capacity to act” (European Commission 2013).

Sosiaalisten innovaatioiden arvioinnissa painotetaan kehittämisen ja yhteistoiminnan näkökulmia. Arvioinnin haasteiksi nousevat sidosryhmien eriävät intressit ja arvostukset sekä tarve mikro- ja makrotason indikaattoreille. Arviointikäytänteet ovat monimuotoisia ja formatiivisen, summatiivisen ja kehittämiseen tähtäävän arvioinnin painotus vaihtelee suuresti hankkeen tavoitteista riippuen. Kehittämiseen tähtäävä arviointi on pääosassa, kun arvioidaan kompleksissa ympäristöissä toteutettavia laajoja sosiaalisia interventioita. (Milley ym. 2018, 238-241).



Kuvio 3: Käsitteellinen viitekehys - sosiaalisten innovaatioiden ja hankearvioinnin alueiden yhdistyminen (Milley, Szijarto, Svensson and Cousins 2018)

Milley ym. korostavat, että sosiaalisten innovaatioiden arvioinnissa kehittävän arvioinnin (developmental evaluation) rooli on keskeinen, koska se suuntautuu tulevaisuuteen. Perinteinen formatiivinen arviointi keskittyy projektisuunnitelman mukaisten toimenpiteiden seurantaan ja summatiivinen arviointi sen toteamiseen, saavutettiiniko ennalta asetettu lopputulema. (Preskill ja Beer artikkelissa Milley ym. 2018, 240.)

Sosiaalisten innovaatioiden arviointikäytännöistä tunnistetaan myös muita kuin kehittämiseen tähtääviä ja ympäristön kompleksisuutta huomioivia arviointitapoja. Preskill ja Beer toteavat, että erityisesti rahoittajat näyttävät suosivat perinteistä formatiivista ja summatiivista arviointia. Tämä on ongelmallista siksi, että se kannustaa seuraamaan ennakkosuunnitelmia ja hidastaa toiminnan sopeuttamista muuttuviin olosuhteisiin. (Milley ym. 2018, 241.)

Milley ym. tutkivat 28 englanninkielistä vertaisarvioitua tutkimusraporttia vuosilta 2000-2015 kolmen tutkimuskysymyksen suhteen:

- 1) *Millaisia arviointikäytäntöjä sosiaalisten innovaatioiden arvioinnissa on?*
- 2) *Mitkä taustatekijät ja vaikutukset ohjaavat sosiaalisten innovaatioiden arviointiprosessia?*
- 3) *Miten arviointikäytännöt vaikuttavat sosiaalisiin innovaatioihin?*

Tulosten perusteella kehitystavoitteet ja pyrkimys yhteistyöhön eri toimijoiden välillä ovat keskeisiä vaikuttimia arviointimenetelmien valinnassa. Arvioinnissa hyödynnetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia aineistoja ja useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Arviointi palvelee monenlaisia politiikkaan ja kehitysohjelmiin liittyviä tiedontarpeita. Arviointikäytännöt tähtäävät useimmiten kehittämiseen, yhteistoiminnallisuuteen ja monimenetelmäisyyteen. Arviointia ohjaavina tekijöinä olivat arviointiympäristön monimutkaisuuden tunnistaminen, oppimiseen tähtäävä arviointi ja tarve saada palautetta. (Milley ym. 2018, 237-241.)

Kompleksisuuden tunnistaminen vaikuttaa vahvasti arvioinnin toteuttamistapaan. Milley'n tutkimista tapauksissa lähes kaksi kolmasosaa arvioijista kertoivat arvioineensa toiminnan sopeuttamista uusissa, ennakoimattomissa ja luonteeltaan iteratiivisissa hankkeissa. (Milley ym. 2018, 244.)

Arviointi voi vaikuttaa sosiaalisten innovaatioiden syntymiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Milley tutkimuksessa arvioinnin vaikutukset nähdään pääosin myönteisinä. Arviointi tukee valitun strategian toteuttamista, kehittää toimintaa, tasapainottaa mikro- ja makrotason tavoitteita ja kehittää arviointiosaamista. Tärkeimmiksi tavoitteita tukeviksi tekijöiksi nostettiin konfliktien aste, suhteiden laatu, aika ja kyvykkyys. Sidosryhmien intressit voivat myös olla

osin ristiriitaisia, mikäli odotukset, tavoitteet, paradigmat tai arvot eroavat. Arviointiin liittyy usein intressiristiriitoja. (Milley 2018, 246-248.)

2.5.2 Kehittävän arvioinnin erityispiirteet

Arviointiympäristön dynamiikka erottaa kehittävän arvioinnin summatiivisesta ja formatiivisesta arvioinnista. Kehittävän arvioinnin muodot voivat muuttua, kun innovaatio muokkautuu ja kehittyy. Keskeiset kompleksisuusteoriasta lähtevät kehittävän arvioinnin kysymykset ovat millaisia reittejä ja miten kompleksisten systeemien dynamiikka hahmotetaan, kuvataan ja ymmärretään sosiaalisen innovaation syntyessä. Erona toimintatutkimukseen on se, että yksittäisen ongelman ratkaisemisen sijasta kehittävä arviointi tähtää innovaatioihin ja systeemiin muutokseen. (Patton 2016, 3-7)

Kehittämiseen tähtäävä arviointi on kollaboratiivinen ja interaktiivinen prosessi, joka jatkuu läpi koko kehittämistyön. Arvioinnissa on neuvoteltava siitä, miten saavutuksia, arvoa, merkityksellisyyttä, mielekkyyttä, innovatiivisuutta ja tehokkuutta arvioidaan. Patton esittää kehittävän arvioinnin 8 peruseriaatetta:

- 1) Kehittämistavoite
- 2) Arvioinnin täsmällisyys ja perusteellisuus
- 3) Hyödynnettävyys
- 4) Innovointi
- 5) Kompleksisuusnäkökulma
- 6) Systeemiajattelu
- 7) Yhteiskehittäminen
- 8) Oikea-aikaisuus

Jotta arviointi on aidosti kehittävä, sen tulee noudattaa kaikkia näitä periaatteita. Soveltamisen laatu ja laajuus voi kuitenkin vaihdella tilanteesta riippuen. Tulkinnallisuus ja tilansidonaisuus on kehittävässä arvioinnissa aina läsnä. (Patton 2016, 291-308.)

Perinteinen käsitys arvioinnin luotettavuudesta perustuu siihen, että käytetyt menetelmät ovat luotettavia. Patton toteaa, että kehittävässä arvioinnissa myös arvioijan luotettavuudella on suuri merkitys. Arvioijan aktiivista ja osallistuvaa roolia on luonnehdittu myös termillä

tuuppaus ”the art of nudge”. (Langlois ym. 2012, 39) teoksessa Patton 2016, 16.) Arvioija harjoittaa palvelevaa johtamista, aistii ohjelman energisyyttä, tukee yhteisiä tiloja, avaa solmu-kohtia iteratiivisesti ja kiinnittää huomiota rakenteeseen. Seuraavassa taulukossa kootaan yhteen organisaation ja arvioijan valmiudet kehittävän arviontiin.

Organisaatio	Arvioija
Korkeatasoinen ymmärrys asiayhteydestä ja muutoksista laajemmassa toimintaympäristössä	Valppaus sisäisten ja ulkoisten ilmiöiden havaitsemiseen
Halu huomioda tasapuolisesti sekä kehittäminen ja innovaatiot että testaaminen käytännössä	Korkea epävarmuuden sietokyky, kyky fasilitoida yhteisen ymmärryksen rakentamista, tulkintaa ja päätöksentekoa
Halukkuus tutkia, kaivaa syvemmälle, tulkita mitä tahansa äkillisiä ilmiöitä tai tapahtumia ja tarjota ajantasaista palautetta innovaation kehittyessä	Ketteryys ja luovuus menetelmien käytössä, halukkuus ja kyky muuttua ja sopeuttaa suunnitelmaa, viitekehystä, ohjelman teoriaa, menetelmiä ja prosesseja.
Rohkeus jatkaa toimintaa ja sopeutua epävarmuuden vallitessa	Rohkeus edetä haastavalla matkalla, johon kuuluu ylä- ja alamäkiä, sivupolkuja ja odottamattomia käänteitä, säilyttäen suvaitseva ja kriittinen avoimuus ja sitoutuminen totuudenmukaiseen kuvaamiseen
Valmius luoda yhdessä tulevaisuutta, tehdä yhteistyötä ja luottaa.	Valmius kehittää pitkäaikaisia luottamussuhteita - sitoutua pitkällä tähtäimellä

Taulukko 3: Kehittävän arvioinnin toimintaympäristö ja arvioijan kyvykkyys (Kate McKegg ja Michael Patton teoksessa Patton 2016, 17)

Tilivelvollisuus on perinteisesti liitetty rahankäyttöön, sovitun mukaiseen ja tehokkaaseen toimintaan tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden lisäksi kehittävän arvioinnin näkökulma tilivelvollisuuteen pitää sisällään veloitteen oppimiseen ja sopeuttamiseen. (Blandin Foundation 2014, teoksessa Patton ym. 2016, 17.

Patton esittelee kirjassaan useita käytännön esimerkkejä sosiaalisten innovaatioiden arvioinneista. Kiinnostava esimerkkitapaus Uuden Seelannin maori-kulttuurin piirissä tapahtuvasta kehityshankkeesta kertoo, että kaikessa tiedon keruussa kunnioitettiin juuri tälle kulttuurille ominaisia tietämisen ja olemisen tapoja. Esimerkiksi perinnemusiikki ja perinteinen taide ja käsityö olivat fasilitoinnin ja datankeruun menetelmiä. Palautetta pyydettiin antamaan laulun, runon, tanssin tai perinteisen käsityön keinoin. Näin arviointi oli osallistujille merkityksellistä ja samaistuttavaa. Tässä yhteydessä on huomionarvoista, että kulttuuriin kuuluu arviointi ja palautteen antaminen, joten tätä kautta toiminta oli lähellä päivittäisiä käytäntöjä. (Patton 2016, 25-43.)

Patton korostaa erityisesti oikeanlaista ja kulttuurille ominaista kielenkäyttöä yhtenä onnistumisen avaimena. Arvioinnin kieli suosii tyypillisesti enemmistökulttuuria ja aliarvioi tai sulkee pois vähemmistöjen näkökulmia ja kokemuksia. (Hopson, Kenya ja Patterson teoksessa Patton 2012, 36.) Jotta kieli ei muodostuisi esteeksi yhteiselle oppimiselle, ymmärrykselle ja osallisuudelle, peruskielen lisäksi hankkeessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että arvioinnin terminologiaa käännettiin Maori-kulttuurin käsitteitä, metaforia ja tunnusmerkkejä käyttäen. (Patton 2016, 25-43.)

2.5.3 Arviointi ja pätevydet hankejohtamisessa, IPMA ICB®

Vakiintuneen määritelmän mukaan ”Projekti on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan”. Ohjelma on useammasta projektista koostuva kokonaisuus. (Project Management Body Of Knowledge, PMBOK, 2015.) Erityisesti julkisen sektorin ohjelmista käytetään yleisesti nimitystä hanke. Hanke-termin käyttö ei ole täysin vakiintunut; toisinaan sillä tarkoitetaan isoa projektia ja toisinaan sillä viitataan kehitysohjelmaan.

Projektin (tai julkishallinnon termein hankkeen kuten tässä työssä) arvioinnissa on välttämätöntä huomioida salkunhallinnan, ohjelmajohtamisen sekä projektinhallinnan tasot. Tämän työn ulkopuolelle on rajattu salkunhallinnan taso kohdeorganisaatioissa. Rajauksesta huolimatta on kuitenkin todettava, että useat esiin nostetut haasteet hankkeen toteuttamisessa voivat olla merkkejä ongelmista salkunhallinnan tasolla. Tyypillisiä esimerkkejä tästä ovat resurssien hallintaan liittyvät ongelmat. Muun muassa Archer ja Ghasemzadeh ovat todenneet, että salkunhallinnan yksi keskeinen tehtävä organisaation strategiaa tukevien valintojen rinnalla on tunnistaa projektien väliset riippuvuudet ja huolehtia resurssien riittävydestä (Morris ja Pinto 2017, 107).

Kompleksisessa, monikulttuurisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä projekteissa toimivilta henkilöiltä vaaditaan monen eri osaamisalueen hallintaa. Projektijohtamisen globaali standardi PMBOK jakaa projektihallinnan projektin asettamisen, suunnittelun, toteuttamisen, seurannan ja ohjaamisen sekä projektin päättämisen prosessikokonaisuuksiin. Näistä seurannan ja ohjaamisen prosessikokonaisuuden tarkoituksena on varmistaa, että muut projektihallinnan osa-alueet toteutuvat ja toimivat asetettujen tavoitteiden mukaisesti (PMBOK, ss 39-42). Näin ollen projektin arvioinnin tulee olla jatkuvaa. Projektin lopputuloksen arviointi on implisiittisesti osa projektin päättämisen prosesseja. Seurannan ja ohjaamisen prosesseissa syntyvän dokumentaation avulla kyetään luomaan takaisinkytkentä toteutusvaiheen ja lopputuloksen arvioinnin välillä.

Projektipäällikön rooli on keskeinen projektin toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen tunnistamisessa, varmistamisessa ja hyödyntämisessä. Myös tähän on olemassa standardoituja työkaluja. Vastaavia työkaluja voidaan käyttää myös organisaation projektikyvykkyyden ja organisaatiokulttuurin arvioimisessa. (Suomen Projektiyhdistys 2020.) International Project Management Association (IPMA) on määritellyt yksilötason projektin-, ohjelman- ja salkunjohtamispattevyudet. IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) standardi jakaa yksilön pätevyudet kolmeen alueeseen:

- Ihmiset (people) pätevyys-elementit määrittelevät henkilökohtaiset ja henkilöiden väliset pätevyudet, joita tarvitaan onnistumiseen projekteissa, ohjelmissa ja salkuissa.
- Käytäntö (practice)-pätevyys-elementit määrittelevät projektien, ohjelmien ja salkkujen hallinnan tekniset näkökohdat.
- Näkökulma (perspective)-pätevyys-elementit määrittelevät asiayhteyteen liittyvät pätevyudet, joita tarvitaan toimittaessa laajemmassa toteutusympäristössä.

Pätevyudet mahdollistavat projektien toteuttamisen menestyksekkäästi. Eri projekteissa tarvittavien pätevyyksien paino vaihtelee projektityypeittäin ja toimialoittain, mutta kaikki pätevyuden ovat merkityksellisiä jokaisessa projektissa. (IPMA 2015, 23.). Pätevyysalueet kuvataan seuraavassa taulukossa.

Käytäntöpätevyudet	Ihmispätevyudet	Näkökulmapätevyudet
Käytäntöpätevyudet ovat projektien, ohjelmien ja salkkujen onnistuneeseen	Ihmispätevyudet koostuvat henkilökohtaisista ja henkilöiden välisistä pätevyyk-	Näkökulmapätevyudet ovat erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita, joiden

toteutukseen käytettyjä erityisiä menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita	sistä, jotka tarvitaan menestykselliseen osallistumiseen ja johtamiseen projektin, ohjelman tai salkun toteutuksessa.	avulla yksilöt ovat vuorovai- kutuksessa ympäristön kanssa sekä perussyt, jotka johtavat ihmisiä, organisaa- tioita ja yhteisöjä aloitta- maan ja tukemaan projek- teja, ohjelmia ja salkkuja.
Toteutusmalli Vaatimukset ja tavoitteet Laajuus Aika Organisaatio ja informaatio Laatu Talous Resurssit Hankinta ja kumppanuus Suunnittelu ja ohjaus Riskit ja mahdollisuudet Sidosryhmät Muutos ja muuntaminen Valinta ja tasapaino	Itsetuntemus ja itsensä joh- taminen Henkilökohtainen rehellisyys ja luotettavuus Henkilökohtainen viestintä Suhteet ja sitoutuminen Johtajuus Ryhmätyö Ristiriidat ja kriisit Oivaltaminen Neuvottelu Tulossuuntautuneisuus	Strategia Hallintorakenteet ja proses- sit Standardien ja määräysten- noudattaminen Valta ja kiinnostus Kulttuuri ja arvot

Taulukko 4: Projektijohtamisen pätevyudet (Suomen Projektiyhdistys 2020)

Ihmisspätevyyksien rooli on aina tärkeä. Innovaatioita synnyttävissä hankkeissa tämän osion merkitys on erityisen suuri. Monikulttuurisissa hankkeissa, kuten Elo-hanke, kulttuuriin ja arvoihin liittyvät näkökulmapätevyudet korostuvat.

3 Kehittämisasetelma

3.1 Kehittämistehtävä ja menetelmälliset ratkaisut

Opinnäytetyössä selvitetään, miten Elo-hankkeen arviointi vaikutti hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön hankkeen aikana 1.2.2017-31.1.2019. Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin hankkeen viimeisen toimintavuoden 2018 aikana. Tällä aikavälillä toteutettu väliarviointi- ja yhteistoiminnallinen arviointi olivat hankkeen arviointisuunnitelman mukaisia toimenpiteitä, joiden tulokset tuotettiin reaaliaikaisesti hanketoimijoiden käyttöön. Loppuarviointi valmistui hankkeen päättyttyä. Työskentelyn vaiheet esitetään kuvassa 4.



Kuvio 4: Tutkimuksen vaiheet

Fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus, joka korostaa ihmisten havaintoihin ja kokemuksiin perustuvaa tiedon tuottamista. Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Tässä työssä käytetään fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa, jota voidaan Laineen mukaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 41) ja aineistoa analysoidaan laadullisin menetelmin.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään tyypillisesti ihmistieteissä ja tilanteissa, joissa halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti. Tutkimushypoteesia ei yleensä ole ja ennako-oletuksia pyritään välttämään. Todellisuudessa yksikään tutkija ei ole vapaa ennako-oletuksista, joten ennako-oletukset tulee tiedostaa ja kommunikoida. Tällainen oletusten aukikirjaaminen on fenomenologis-hermeneuttisen perinteen ratkaisu siihen ongelmaan, että lähtökohtaisesti tutkimusasetelmat ja menetelmät ovat aina tutkijan asettamia ja vaikuttavat sitä kautta tulokseen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 109.)

Laadullinen analyysi jaetaan yleisesti päättelyn logiikan perusteella induktiiviseen ja deduktiiviseen päättelyyn. Induktiivinen päättely etenee yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen päättely yleisestä yksittäiseen. Näiden välimaastoon sijoittuu abduktiivinen eli teoriasidonnainen päättely. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 108-110.) Tämä tutkimus alkoi aineistolähtöisellä analyysillä ja eteni induktiivisen päättelyn kautta yksittäisistä havainnoista yleisimpiin väitteisiin (mm. Eskola & Suoranta 1998, 83). Työn teoreettinen tietoperusta rakentui vasta työskentelyn edetessä.

Tapaustutkimus pyrkii tyypillisesti tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kohteestaan ja huomioimaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset yhteydet (Ojasalo 2015, 52-52). Opinäytetyö on tapaustutkimuksille ominaiseen tapaan monimenetelmällinen kokonaisuus, joka koostuu dokumenttianalysistä, havainnoinnista, haastatteluista ja yhteistoiminnallisesta arvioinnista. Usean eri menetelmän käytön eli menetelmätriangulaation kautta saadaan syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2015, 37).

Elo-hankkeen arviointia tarkastellaan eri lähdeaineistojen avulla. Aineisto sisältää sekä toisen käden dokumentaatiota että tutkimuksen aikana kerättyä haastattelu- ja havainnointidokumenttaatiota. Tällainen aineistotriangulaatio parantaa tutkimuksen luotettavuutta, kun yhdestä lähteestä nousevia havaintoja verrataan muista lähteistä nouseviin havaintoihin. Yhdenmukaiset havainnot tukevat johtopäätöksiä ja mahdolliset ristiriitaiset havainnot voivat nostaa uusia tutkimuskysymyksiä.

Tutkimusaineisto on valtaosaltaan laadullista, tekstimuotoista aineistoa. Laadullinen aineisto voi yleisesti syntyä joko tutkijasta riippuen, (esim. haastattelut ja havainnointi) tai tutkijasta riippumatta (esim. muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen, kuvallinen tai äänimateriaali). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Tyypillistä on myös eri asteinen osallistuminen tutkittavien elämään. Aineiston tulkintaa tapahtuu sekä prosessin aikana että varsinaisessa analyysivaiheessa. (Eskola ja Suoranta 2003, 15-16.)

Tuomi ja Sarajärvi erottavat kolme lähestymistapaa aineistolähtöiseen analyysiin. Ensimmäinen eli pelkistäminen, ryhmittely ja kategorisointi viittaa yhdysvaltalaiseen perinteeseen. Toinen aineiston kuvauksesta, analyysistä, merkityskokonaisuuksien jäsennyksestä, esittämisestä ja lopuksi synteesisistä koostuva analyysi pohjautuu fenomenologis-hermeneuttiseen lähestymistapaan. Kolmantena on hermeneuttinen tekstin tulkinta, joka lähtee aina valmisteluvasta tulkinnasta tutkijan esiymmärrykseen perustuen. Tutkijan tulee aina selkiyttää itselleen tekstin yleinen merkitys ja sen jälkeen edetä hermeneuttisen spiraalin mukaiseen teksti-immanenttiin tulkintaan (Siljander teoksessa Tuomi ja Sarajärvi, 115.) Tulkintaa tehdään edeten yksityiskohdista kokonaisuuteen ja päinvastoin. Koordinoivassa tulkinnassa teksti tulkitaan suhteessa laajempaan kontekstiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 114-116.)

Tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista lisää yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Luotettavuuden varmistamiseksi ulkopuolisen lukijan tulee pystyä seuraamaan tutkimuksen tekijän ajattelua tutkimuksen eri vaiheissa (Kananen 2014, 134). Tutkimuksen vaiheet kuvataan tarkasti. Niiden lisäksi tutkijan ennakkotajattelun ja oppimisen kuvaaminen täydentää lukijalle muodostuvaa kuvaa.

Taustateorian yhdistäminen tapaustutkimukseen voi parhaimmillaan lisätä analyysin tarkkuutta ja auttaa tulosten kommunikoinnissa (Yin 2012, 10). Tässä työssä arviointia jäsenettään kompleksisuusteorian, sosiaalisten innovaatioiden arvioinnin viitekehyksen ja kehittävän arvioinnin teorian avulla. Mukana on myös PMBOK projektistandardi ja sen kuvaamat projekteissa tarvittavat kyvykkyydet.

Dokumenttianalyysissa voidaan tutkia verbaalista, symbolista tai kommunikatiivista aineistoa. Dokumentteihin luetaan kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Analyysin tarkoituksena on luoda selkeä kuvaus ilmiöstä. Dokumenttianalyysin etu on, että materiaalissa tarkasteltava ilmiö on luonnollisessa ympäristössään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136.) Dokumenttianalyysin keskeiset menetelmät ovat sisällönanalyysi ja erittely. Sisällönanalyysi kuvaa sisältöä sanallisesti ja etsii siitä merkityksiä. Erittely puolestaan kuvaa tekstin sisältöä määrällisesti. Kehittämistehtävä määrittelee, analysoidaanko sisältöä sellaisenaan (Ojasalon termin ilmisälttöä) vai myös piilossa olevia viestejä. (Ojasalo ym. 2015, 137.) Tässä työssä pääpaino on sisällönanalyysissa, jota tukee joissakin kohdin sisällön erittely.

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto selkeäksi kokonaisuudeksi ja lisätä sen informaatioarvoa. Miles ja Huberman vaiheistavat aineistolähtöisen induktiivisen analyysin pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämisyvaiheessa epäoleellinen sisältö karsitaan analyysin ulkopuolelle. Ryhmittelyvaiheessa aineisto luokitellaan samankaltaisuuksien tai eroavuuksien perusteella alaluokiksi, joista muodostetaan myöhemmin isompia ryhmiä. Tutkija muodostaa oman tulkinnan ja päättelyn kautta kuvan tutkimuskohteesta (Tuomi ja Sarajärvi, 122-127).

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelujen tehtävänä voi olla asioiden selventäminen tai syventäminen ja haastattele-malla voidaan kerätä sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Haastattelumenetelmän valinta riippuu siitä, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Tutkimushaastattelut tähtäävät systemaattiseen tiedonhankintaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 42). Haastattelun avulla voidaan myös tarkentaa tutkimusprosessin kuluessa syntyviä lisäkysymyksiä (Heikkinen 2008, 109).

Seale erottaa kaksi erilaista lähestymistapaa tutkimushaastattelun datan analyysiin: data resurssina (*data-as-resource*) ja data aiheena (*data-as-topic*). Ensimmäisen näkökulman mukaan

kerätty aineisto kuvaa haastateltavan todellisuutta sellaisenaan. Jälkimmäisen näkökulman mukaan kerätty data kuvaa todellisuudessa haastateltavan ja haastattelijan yhdessä rakentamaa tulkintaa todellisuudesta. Haastatteluun vaikuttaa mukana olevien henkilöiden vuorovaikutuksen lisäksi moni muu seikka kuten haastatteluympäristö, käytetty kieli, luottamuksellisuus, nauhoittaminen jne. eli jokainen haastattelutilanne on käytännössä erilainen. (Rapley teoksessa Seale, Gobo, Gubrium ja Silverman 2013, 12, 19). Tässä työssä nojaututaan jälkimmäiseen näkökulmaan ja tunnistetaan, että haastatteluaineisto sisältää aina tulkintaa.

Haastattelijan rooli vaihtelee haastattelutyypistä riippuen. Strukturoidussa lomakehaastattelussa ennalta päätetyt kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja ja harkintansa mukaan jättää kysymättä soveltumattomia kysymyksiä tai esittää täydentäviä kysymyksiä haastattelun edetessä. (Ojasalo ym. 2015, 107-108.) Eskola käyttää tästä nimitystä teemahaastattelu (Eskola & Suoranta 2003, 86). Tässä työssä käytetään avointa teemahaastattelua, jonka kautta saadaan esiin erilaisia näkökulmia projektin tavoitteiden toteutumista edistäviin ja estäviin tekijöihin. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden reflektoida vapaasti omaa toimintaansa ja kertoa hankkeeseen liittyvistä havainnoistaan oman kokemuksensa pohjalta.

Havainnoinnin eli observoinnin avulla saadaan tietoa ihmisten toiminnasta. Tieteellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, jota käytetään joko itsenäisesti tai muiden menetelmien kuten esim. haastattelun tukena. Havainnoinnissa tutkijan osallistumisen aste vaihtelee ja kyseessä voi olla havainnointi ilman varsinaista osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi eli toimintatutkimus tai piilohavainnointi. (Grönfors 1982, 89 teoksessa Eskola ym. 2003, 100.) Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen ja nopeasti muuttuvien tilanteiden tutkimiseen. Havainnointi toimii myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia tai haluttaessa tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan. (Hirsjärvi ym. 2004, 201-203.). Elo-hankkeen havainnoinnissa käytettiin sekä havainnointia ilman osallistumista että osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia.

Yhteistoiminnallinen arviointi mahdollistaa kokemusten vaihdon ja toimijoiden välisen osaaamisen siirron. Yhteistoiminnallinen työskentely tekee ryhmän yhteistä ajattelua näkyväksi.

3.2 Aineiston keruu

Aineisto on yhdistelmä määrällistä ja laadullista aineistoa. Aineistona on Elo-hankkeen tuottama dokumentaatio, projekti- ja ohjausryhmän pöytäkirjat, muistiinpanot havainnoiduista kokouksista sekä projektiryhmän ja valittujen ohjausryhmän jäsenten haastattelut. Lisäksi tarkastellaan hankkeen aikana sidosryhmiltä kerättyä laadullista ja määrällistä palautetta

sekä hankkeen tuottamaa seuranta- ja arviointiaineistoa. Aineiston keruun vaiheet esitetään seuraavassa kuvassa.



Kuvio 5: Aineiston keruun vaiheet

Perusaineistona on Elo-hankkeen dokumentaatio, joka sisältää hankesuunnitelman, lähtöarvioinnin, GANT-arvioinnin (tavoite-toiminto-tulos-vaikuttavuus matriisi) sekä projektiryhmän ja ohjausryhmän kokouspöytäkirjat hankkeen toiminta-ajalta. Tämä aineisto on projektipäällikön ja projektiryhmäläisten toimesta tallennettu kokonaisuudessaan Laurea ammattikorkeakoulun hallinnoimaan hankkeen työtilaan. Aineisto oli osin valmiina ja sitä kertyi työn aikana lisää. Aineiston keruussa ja käsittelyssä on kaikilta osin noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön kriteerejä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen suunnittelu- ja alkukartoitusvaiheessa tärkein tiedonantaja oli Elo-hankkeen projektipäällikkö, koska hänellä oli kokonaisnäkemys hankkeen taustoista, etenemisestä, seurannasta ja arvioinnista. Hän oli myös laatinut hankehakemuksen ja toiminut hankkeen koordinaattorina hakemusvaiheessa. Projektipäällikkönä hankkeessa aloitti toinen henkilö, mutta vastuu oli myöhemmin siirretty.

Hankkeen väli- ja loppuarvioinnin yhteydessä haastateltiin projektiryhmä kokonaisuudessaan. Projektiryhmän rooli on kriittinen Elo-hankkeen tavoitteiden toteuttamisessa, koska ryhmän jäsenet toteuttavat, seuraavat ja arvioivat toimintaa koko hankkeen ajan vastuualueillaan. Projektiryhmän jäsen vaihtui projektin aikana yhden organisaation osalta. Projektiryhmän lisäksi loppuhaastatteluun valittiin kaksi hankkeessa pidempään mukana ollutta opiskelijaa ja

edustavasti ohjausryhmän jäseniä siten, että osallistuvien organisaatioiden ja keskeisten sidosryhmien näkökulmat saatiin mukaan.

Ohjausryhmän pöytäkirjoja tutkittiin 4 kpl aikaväliltä 5/2017-5/2018. Projektiryhmän kokouspöytäkirjoja tutkittiin 5 kpl aikaväliltä 3/2017-11/2018. Kaikkia pöytäkirjoja ei ollut saatavissa projektin työtilasta. Pöytäkirjoissa kuvataan kattavasti toimintaa, erilaisten aktiiviteettien suunnittelua ja toteutusta. Kokousten esitysmateriaalit oli tallennettu pöytäkirjojen liitteeksi.

Osallistuva havainnointi projektiryhmän kokouksissa tuotti täydentävää ymmärrystä hankekonaaisuudesta ja osallistujien välisistä vuorovaikutussuhteista. Projektiryhmän kokouksia havainnointiin seitsemän ja ohjausryhmän kokouksia kolme. Menetelmä oli väljästi strukturoitu havainnointi, joka mahdollistaa joustavan toiminnan (Ojasalo ym. 2015, 116). Havainnoinnin dokumentaatio koostuu tilanteeseen, käsiteltävään asiaan ja ryhmän vuorovaikutukseen liittyvistä havainnoista, päätöksentekotilanteiden kuvauksista ja puheenvuorojen sisällöistä. Muistiinpanoihin on kirjattu havainnoinnin aikana heränneitä ajatuksista ja kysymyksiä, jotka ilmentävät havainnoijan omaa ajattelua ja tulkintaa projektiryhmän toiminnasta.

Hankeaikana tutkija tutustui myös useisiin Elo-hankkeen järjestämiin toimintamuotoihin; mm. kielikahvilat, monikulttuurinen avoin päiväkotitila, Aistien tilat ja pakolaistelut. Osallistumisen kautta toimintaympäristön ja kohderyhmän ymmärrys syveni merkittävästi. Ainutkertaiset kohtaamiset ja kokemukset olivat henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja mahdollistivat elämyksellisen oppimisen. Näiden tilaisuuksien vapaamuotoiset muistiinpanot eivät sisälly tutkimusaineistoon.

Projektiryhmän jäsenet (5 henkilöä) haastateltiin ensimmäisen kerran väliarvioinnin yhteydessä helmikuussa 2018 ja toisen kerran marras-joulukuussa 2018. Ensimmäisellä kierroksella SPR:n edustaja oli juuri vaihtunut, eikä hän tässä vaiheessa kokenut vielä pystyvänsä arvioimaan toimintaa. Projektiryhmän haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina liitteen 1 mukaisesti.

Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa, että haastattelujen tarkoituksena on haastattelijan perehtyminen projektiryhmän jäsenten vastuualueisiin ja ryhmän näkemysten kokoaminen tavoitteista väliarviointia varten. Haastateltavilta kysyttiin suostumus haastattelun loppuosan nauhoittamiseen ja kerrottiin, että nauhoituksen aloittamisesta tiedotetaan aina ennen nauhoituksen käynnistämistä. Haastattelu antoi jokaiselle tilaisuuden reflektoida omaa toimintaansa. Jokaisesta haastattelusta tehtiin lyhyet muistiinpanot ja tavoitteita koskeva kysymys ”Millaisia ideoita ja toiveita sinulla on Elo-hankkeen loppuajan suhteen?” nauhoitettiin.

Osittainen nauhoitus valittiin menetelmäksi siksi, että vain tutkimuksen kannalta relevantti kysymys nauhoitettiin. Keskustelun alkuosan tarkoitus oli perehdyttää opinnäytetyön tekijä

hankkeen toimintaan ja projektiryhmäläisten vastuualueisiin. Nauhoitettu 23 minuutin mittainen sisältö litterointiin 1 844 sanan dokumentiksi. Tästä litteroidusta osuudesta tehtiin myös tiivistelmä, johon poimittiin ja teemoiteltiin väljästi suoria sitaatteja litteroidusta haastattelun osasta.

Projektiryhmän jäsenet haastateltiin uudestaan loppuarvioinnin yhteydessä marraskuussa 2018. Loppuarvioinnin yhteydessä haastateltiin lisäksi kaksi henkilöä hankkeen ohjausryhmästä ja kaksi toiminnassa pidempiaikaisesti mukana ollutta Laurean opiskelijaa. Väliarvioinnista poissa ollut jäsen vastasi kirjallisesti. Loppuhaastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan omalla työpaikalla, jotta paikalle olisi helppo tulla ja ympäristö olisi mahdollisimman neutraali haastateltavan kannalta. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Heille kerrottiin, että nauhoitukset ja litteroinnit ovat vain opinnäytetyön tekijän käytössä eikä niitä sellaisenaan luovuteta eteenpäin. Aineiston pohjalta syntyvät yhteenvedot ja raportit ovat julkisia. Mahdollisten sitaattien käyttöön henkilöviitteillä kysytään erikseen lupa haastateltavilta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Haastattelu-runko oli kaikille yhteinen ja lisäksi keskusteltiin laajasti aiheista, joita haastateltavat nostivat esiin. Nauhoitusten kesto on yhteensä 288 minuuttia ja litterointien kokonaislaajuus 23 070 sanaa.

Yhteistoiminnallinen arviointi toteutettiin projektiryhmän kanssa kahdessa pienryhmässä tehtynä SWOT-analyysinä 8.3.2018. Ryhmät muodostettiin siten, että molemmissa ryhmissä oli edustajia eri organisaatioista. Lisäksi vähemmän yhteistyötä tehneet henkilöt keskustelivat keskenään, jotta ajatusten vaihto olisi mahdollisimman rikasta. Molempien ryhmien havainnoista keskusteltiin tilaisuuden päätteeksi ja työskentelyn yhteenveto toimitettiin myös ohjausryhmälle tiedoksi. Tuloksista keskusteltiin ohjausryhmän kokouksessa 22.3.2018 ensin pienryhmissä ja lopuksi yhteisesti. Johtoryhmän havainnot ja kommentit dokumentoitiin.

3.3 Aineiston analyysi

3.3.1 Hanke- ja arviointisuunnitelma

Elo-hankkeen tavoitteet on kuvattu hankesuunnitelmassa 27.1.2017. Hankesuunnitelman on koonnut Laurean vastuuvastuuvalmistaja, joka on hankeprosessin mukaisesti vastannut hakemuksen etenemisestä ja laadusta (Laurean hankekäsikirja 2017). Suunnitelman mukaan hankkeen tavoitteet ovat: (Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -hankehakemus 2017, 5.)

- A) Parantaa työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta yhteiskunnassa ja edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työ- ja toimintakykyä Aistien-tilaa hyödyntävissä avoimissa oppimisympäristöissä.*

- B) Kehittää kunnan, kolmannen sektorin ja oppilaitoksen yhteistyöverkostossa uudentyyppisiä maahanmuuttajien osallisuutta vahvistavia toimintamalleja.*
- C) Kehittää asukaslähtöisiä toimintatapoja ja palveluita osallisuuden tukemiseen kirjastoissa, oppilaitoksissa ja muissa julkisissa tiloissa.*

Hankkeen toteutus koostuu kahdeksasta työpaketista, jotka ovat:

- 1. Elämyksellisen tilan kehittäminen avoimena oppimisympäristönä*
- 2. Moniaistisen ja elämyksellisen materiaalin tuottaminen*
- 3. Teematyöpajat*
- 4. Kieli- ja yhteiskuntatietouden pajat*
- 5. Kohtaamisen ja asennekasvatuksen edistäminen*
- 6. Omaehtoinen työskentely Aistien-tilassa*
- 7. Tiedotus ja levittäminen*
- 8. Arviointi*

Tavoitellut tulokset eli arvioinnin kohteet on kuvattu erillisessä arviointisuunnitelmassa. Näiden lisäksi arviointisuunnitelmaan on kirjattu kunkin arvioinnin kohteen osalta vaikuttavuus, mittari, vastuuhenkilö ja aikataulu. Esimerkiksi tavoitetta A (Parantaa työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta) tukevat toiminnot 3-6 eli teematyöpajat, kieli- ja yhteiskuntatietouden työpajat, kohtaamisen ja asennekasvatuksen edistäminen ja omaehtoinen työskentely Aistien-tilassa.

Hakemuksen mukaan hankkeessa tuetaan sosiaalista ja kulttuurista yhdenvertaisuutta. Toiminnan keskiössä on elämyksellinen Aistien-tila, joka mahdollistaa eritaustaisten ihmisten myönteisen kohtaamisen. Elo-hankkeessa vapaaehtoiset ja opiskelijat järjestävät ryhmiä, joissa maahanmuuttajat ja kantaväestö toimivat yhdessä. Ryhmissä opitaan suomen kieltä ja yhteiskuntatietoutta, tehdään monikulttuurisuutta näkyväksi, edistetään yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Hankkeen työpajat toteutetaan osallistujalähtöisesti ja osallistujat päättävät itse teemat. Näiden lisäksi tilaa käytetään suomen kielen opiskeluun. Moniaistisuuden hyödyntäminen edistää oppimista ja tarjoaa innostavan oppimisympäristön kielten opiskeluun. Hankkeen aikana tuotetaan materiaaleja avoimissa oppimisympäristöissä tapahtuvaan kotoutumista tukevaan toimintaan. (Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -hankehakemus 2017, 2.)

Elo-hankkeen arviointi on kuvattu arviointisuunnitelmassa, joka on tehty kesäkuussa 2017. Tuolloin laadittu versio on tallennettu nimellä luonnos, mutta suunnitelmaa ei ole täsmennetty tämän jälkeen. Dokumentin laajuus on kolme tekstisivua ja taulukko, johon on listattu tavoitteita tukevat toimenpiteet. Suunnitelma sisältää sekä formatiivisen, summatiivisen että kehittävän arvioinnin elementtejä. Arviointisuunnitelmassa todetaan, että hankkeen aikana osallistujilta kerätään EU:n rakennerahasto-ohjelman edellyttämät aloitus- ja lopetusilmoitukset, joilla varmistetaan, että toteutetut toimenpiteet kohdistuvat suunnitelman mukaisiin henkilöryhmiin. Elo-hankkeen tavoitteeksi oli asetettu 250 raportoitua osallistujaa.

Elo-hankkeen arviointisuunnitelman alussa kuvataan arvioinnin yleiset periaatteet ja toteutustapa, todetaan tarve valintojen tekemiseen arvioinnin tavoitteiden ja resurssien puitteissa. Arvioinnin kohteena todetaan olevan sekä projektin toteuttaminen että saavutetut tulokset. Kerättävä aineisto on sekä määrällistä että laadullista. Keskeisenä seurannan välineenä koko hankkeen ajan on tavoite-toiminto-tulos-vaikuttavuus-matriisi, joka toimii myös toteuttajien yhteisenä työkaluna. Jatkuva arviointi tarjoaa toimijoille väliaikatietaa toimintansa kehittämisen tueksi. Suunnitelmassa mainitaan myös joustavuus eli arviointia voidaan tarvittaessa muokata uudelleen. Tämän jälkeen suunnitelmassa kuvataan lyhyesti prosessiarvioinnin ja tulosten arvioinnin menetelmät. Arvioinnin kohteet ja vastuuhenkilöt on taulukoitu suunnitelman loppuun (Liite 3).

Jatkuva arviointi toimii hankehallinnan tukena koko hankkeen ajan. Lisäksi arviointi tuottaa tietoa hankkeen tavoitteiden toteutumisesta ja toiminnan vaikuttavuudesta. Tältä osin suunnitelmaan on aiheellisesti kirjattu varaus ”siinä määrin kuin se on hankkeen aikana toteuttavana arviointina mahdollista”. Näin siksi, että vaikutusten arvioinnin tavoitteena on selvittää toiminnalla aikaansaatuja pysyviä vaikutuksia, muutoksia tai koettuja hyötyjä. Käytännössä tällaista pysyvää muutosta voidaan arvioida vasta hankkeen päätyttyä.

Arviointisuunnitelmassa on kuvattu jokaiselle työpaketille toiminnon tavoiteltu tulos eli arvioinnin kohde. Näiden lisäksi suunnitelmaan on kirjattu kunkin arvioinnin kohteen osalta ennakoitu vaikuttavuus, mittari, vastuuhenkilö ja aikataulu. Työpakettien kohdentuminen tavoitteille on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Tavoite	TP 1	TP 2	TP 3	TP 4	TP 5	TP 6	TP 7	TP 8
A. Parantaa työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta yhteiskunnassa ja edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työ- ja toimintakykyä Aistien-tilaa hyödyntävissä avoimissa oppimisympäristöissä.			X	X	X	X	X	X
B. Kehittää kunnan, kolmannen sektorin ja oppilaitoksen yhteistyöverkostossa uudentyyppisiä maahanmuuttajien osallisuutta vahvistavia toimintamalleja.	X	X					X	X
C. Kehittää asukaslähtöisiä toimintatapoja ja palveluita osallisuuden tukemiseen kirjastoissa, oppilaitoksissa ja muissa julkisissa tiloissa.			X	X	X	X	X	X

Taulukko 5: Elo-hankkeen työpakettien kohdentuminen tavoitteille

Esimerkiksi tavoitetta A (Parantaa työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta) tukevat toiminnot 3-6 eli teematyöpajat, kieli- ja yhteiskuntatietouden työpajat, kohtaamisen ja asennekasvatuksen edistäminen ja omaehtoinen työskentely Aistien-tilassa.

Kun arviointisuunnitelmaa verrataan Pattonin kehittävän arvioinnin peruseräpäätteisiin (kpl 2.5.2.) kehittämistavoite, hyödynnettävyys, yhteiskehittämisen näkökulma ja pyrkimys oikea-aikaisen arviointitiedon tuottamiseen ovat edustettuna. Arvioinnin täsmällisyys ja perusteellisuus, innovointi, kompleksisuusajattelu, systeeminäkökulma ja yhteiskehittely jäävät vähemmälle huomiolle tai puuttuvat kokonaan. Näihin palataan tarkemmin tulosten yhteydessä.

3.3.2 Hankedokumenttien analyysi

Hankesuunnitelmaa tarkasteltiin tavoitteiden ja mittariston osalta. Koska yhteiskehittämisen haasteet nousivat jo kartoitusvaiheessa esiin, kehittämisen tukeminen valittiin tarkemman tarkastelun kohteeksi. Dokumenteista poimittiin oppimiseen, yhteistoimintaan ja yhteiskehittämiseen kohdistuvat maininnat ja arviot, joiden vaikutusta arvioidaan haastattelujen ja muun aineiston kautta kerättyjen havaintojen pohjalta.

Elo-hankkeen suunnitelma pohjautui vahvasti yhteiskehittämisen ajatukseen. Mukana olevien organisaatioiden kyvykkyudet täydensivät toisiaan ja tätä kautta ennakoitiin syntyvän uudenlaisia toimintamalleja. Nämä yhteiskehittämisen ja yhteistoiminnallisuuden teemat on esitelty aiemmin sosiaalisten innovaatioiden arviointia käsittelevässä kappaleessa, jossa Milley ym. toteavat, että arviointikäytännöt tähtäävät useimmiten kehittämiseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Arviointia ohjaa arviointiympäristön monimutkaisuuden tunnistaminen, oppimiseen tähtäävä arviointi ja tarve saada palautetta. (Milley ym. 2018, 238-241).

Elo-hankkeen tavoitteena on yhteiskehittäminen, mutta hankkeen arviointisuunnitelmaan ei ole suoraan kirjattu tätä toimintatapaa koskevia määrällisiä tai laadullisia mittareita. Esimerkiksi tavoitteen C: ”Kehittää asukaslähtöisiä toimintatapoja ja palveluita osallisuuden tukemiseen kirjastoissa, oppilaitoksissa ja muissa julkisissa tiloissa” osalta suunnitelmadokumentaatioon on arvioinnin kohteeksi kirjattu: *”Uusia toimintamalleja kirjastolle, oppilaitoksille ja kolmannen sektorin toimijoille. Kumppanit/osatoteuttajat löytävät ja rakentavat pitkäkestoisia yhteistyön muotoja hankkeen aikana.”*

Tätä arvioinnin kohdetta koskevat mittarit ovat suunnitelman mukaan: alkuarviointi, väliarviointi SWOT-keskustelut, loppuarviointikeskustelut ja niiden yhteenvedot. Arviointisuunnitelman perusteella ei suoraan saada vastausta arvioinnin laadullisiin tai määrällisiin kriteereihin,

esim. missä laajuudessa, kuinka usein ja kuinka monen toimijan välillä erilaisia toimenpiteitä tulee tapahtua, jotta osa-alueen voidaan katsoa toteutuvan tavoitteen mukaisella tasolla.

Tutkituista kokouspöytäkirjoista poimittiin kaikki arviointiin ja mittareihin liittyvät suorat kirjaukset, joita oli yhteensä alle 10. Pöytäkirjojen vakioliitteinä olevien arviointidokumenttien (aikajana, toimintakaavio, budjetti ja viestintäsuunnitelma) sisältöjä ei tässä laskettu mukaan. Rahoittajan edellyttämien osallistujalomakkeiden keräämisen haasteet on todettu jo ensimmäisessä järjestäytymispalaverissa 7.2.2017. Pöytäkirjassa todetaan, että: *”Keskustellaan muun muassa siitä, kuinka vaativa kohderyhmä (syrjäytymisvaarassa olevat maahanmuuttajat) tavoitetaan”*. Hankesuunnitelmassa esitettyä määrää (250) pidetään suurena. Lisäksi hankkeen tavoitteista ja toimista toivotaan selkokielistä esitystä, jonka tuella hanketoimijat voivat tarvittaessa käydä keskustelua toiminnasta oman organisaationsa sisällä. (Kokouspöytäkirja 7.2.2017.)

Tämä ensimmäinen pöytäkirja nostaa esiin kaksi keskeistä seikkaa, jotka myös kaiken myöhemmin kerätyn aineiston perusteella vaikuttivat merkittävästi hankkeen etenemiseen ja hanketyöskentelyyn. Ensimmäinen havainto kiteyttää tulokinnan siitä, että asetettu tavoite kerättävien osallistujalomakkeiden määrästä ei ryhmän mielestä ole realistinen ja sitä pidetään haasteellisenä. Muita asiaan liittyviä huomioita tai toimenpide-ehdotuksia ei tässä yhteydessä kirjattu. Samassa kokouksessa on myös toivottu selkokielistä esitystä hankkeen tavoitteista ja toimista. Johtopäätös tästä on, että tavoitteet eivät tässä vaiheessa olleet mukana olijoille selkeitä eikä niitä myöskään oltu kommunikoitu omissa organisaatioissa eteenpäin.

Pöytäkirjan mukaan järjestäytymiskokouksessa keskusteltiin myös kehittämispäivien tarpeista, matkustamisesta, osallistujista, päätöksenteosta, kokousten ajankäytöstä ja viestinnästä. Sovittuja tapaamisaikoja kirjattiin kuluvalle keväälle yksi kehittämispäivä hutikuulle ja yksi kahden tunnin kokous toukokuulle. Loppuvuodelle aikataulutettiin kolme virtuaalikokousta ja kaksi koko päivän kestävästä yhteistä tapaamista.

Kehittämispäivän 19.4.2017 pöytäkirjaan on kirjattu lomakekeruun osalta toimintatavasta seuraavasti: *”Sovittiin, että kerätään hankkeessa aloittavien henkilöiden (joiden kanssa toimitaan pidempään, jotka hyötyvät hankkeesta) aloitus- ja lopetusilmoitukset hankehenkilöstön ja opiskelijoiden yhteistyöllä. Lomakkeet tallennetaan Sharepointiin printattavaksi sekä kohderyhmäläisten täytettäväksi ja allekirjoitettavaksi. Kukin osatoteuttaja kerää ja taltioi lomakkeet lukolliseen talteen siksi aikaa, ennen kuin ne voidaan kädestä käteen toimittaa laurealaisille ja sitä kautta (henkilön nimi)lle, joka toimii lomakkeiden tallentajana ERS Henkilöt -järjestelmään.”*

Myöhempien pöytäkirjojen sisältö on pääosin luetteloa toteutetuista ja tulevista tapahtumista. Laadullinen arviointi puuttuu pöytäkirjan kirjauksista, vaikka keskusteluissa arvioita

esitettiin. Toinen havainto pöytäkirjoihin liittyen on, että päätöskirjauksia on vähän. Sen sijaan kirjauksia mietinnän jatkamisesta ja tiettyyn käsittelyssä olevaan asiaa palaamisesta myöhemmin on tehty useita.

3.3.3 Yhteistoiminnallinen arviointi ja havainnointi

Yhteistoiminnallisen arvioinnin perusteella hankkeen ydinvahvuus oli toimiva ja monipuolinen menetelmä. Keskustelua käytiin vilkkaasti onnistuneista tapahtumista ja toiminnan joustavuutta kiiteltiin. Heikkoutena nousu esiin opiskelijoiden ja vapaaehtoisten sitouttamisen vaikeudet, lomakekeruun hankaluudet ja se, että kohderyhmää on vaikea tavoittaa viestinnällä. Mahdollisuutena nousi tehdyn työn tuottaman hyödyn kumuloituminen, menetelmän jatkosoveltaminen ja opiskelijat innovatiivisena voimavarana. Uhkina nousivat toiminnan hajanaisuus ja epätasalaaisuus sekä käytettävissä olevan ajan puitteissa saavutettavat tulokset. Myös lomakkeiden puute oli keskustelussa esillä. Keskustelu oli avointa, aktiivista ja ratkaisuhakuista ja antoi jokaiselle mahdollisuuden nostaa erilaisia näkökulmia keskusteluun.

Projektiryhmän kokousten havainnoinnin perusteella ryhmän vuorovaikutus oli poikkeuksetta kohteliasta, arvostavaa ja ystävällistä. Tapaamisten aikana projektipäällikkö toimi puheenjohtajana ja kukin osallistuja raportoi oman organisaationsa toiminnasta. Yhden vuoden havainnointiaikana ei esiintynyt ainuttakaan havaittavaa konfliktitilannetta eikä eriäviä mielipiteitä tuotu kokouksissa esiin. Toisten toimintaan ei otettu kantaa eivätkä jäsenet myöskään aktiivisesti kysyneet toisten mielipiteitä tai pyytäneet ryhmää yhteisesti ratkomaan omaan toimintaansa liittyviä haasteita. Tältä osin yhteistoimintaa voi luonnehtia korostetun konsensushakuiseksi ja jopa passiiviseksi. Käytännössä näin korostettu mukautuminen voi nousta esteeksi toisten ideoiden jalostamiselle. Osallistujat kommentoivat itse myöhemmin asiaa haastatteluissa mm. näin: ”täs voi myös vaikuttaa et on monta sosiaalialan ihmistä. Me ollaan hurjan korrekkeja. Ehkä liiallisuuksiin asti” (Elo hanke loppuhaastattelut 2019). Havaintojen perusteella ryhmän innovointikyvykkyyttä ei saatu täysimääräisesti koko hankkeen käyttöön.

3.3.4 Haastatteluaineiston analyysi

Väliarvioinnin yhteydessä nauhoitettiin ja litteroitiin projektiryhmäläisten vastaukset kysymykseen ”Millaisia ideoita ja toiveita sinulla on Elo-hankkeen loppuajan suhteen?”. Litteroidusta tekstistä poimittiin tiivistelmään kaikki maininnat, jotka liittyivät projektityöskentelyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Analyysiyksikkö on joko sana, sanapari tai lause. Tiivistelmästä tehtiin yhteenvedo projektipäällikön käyttöön. Yhteenvedossa sisältö teemoiteltiin neljään kategoriaan, jotka olivat:

1. Pysyvät toimintamallit ja verkostot

2. Tuotokset ja toteutukset
3. Kohtaaminen ja asiakkaiden hyöty
4. Osaamisen jakaminen, yhteiskehittäminen ja mallintaminen

Kaikilla haastatelluilla oli vahva tahtotila pysyvien toimintamallien aikaansaamiseksi ja juurruttamiseksi. Se että asia nostettiin spontaanisti esiin, kuvaa sekä sitoutuneisuutta että huolta verkostojen toiminnan jatkuvuudesta hetkessä, jolloin hankkeen viimeinen toimintavuosi oli jo alkanut. Asiaa kuvattiin mm. seuraavasti:

”Yhteistyö sekä hankekumppaneiden kanssa että eri asiakaskuntien että järjestöjen kanssa pysyy hankkeen jälkeen.”

”Helppoja yksinkertaisia tapoja ottaa tää käyttöön; moniaistinen oppiminen osaksi omaa kerhoa, klubia, sitä omaa ryhmää. Se juurruttaminen.”

”Verkosto, joka on ollut tekemässä näitä Elo-hankkeeseen liittyviä tapahtumia, sen varmistaminen, että verkostot eivät häviä. Löytyy ne (resurssit), jotka sit jatkaa tästä.”

Tuotosten osalta väliarviointin vaiheessa pohdittiin ensisijaisesti oman vastuualueen osalta konkreettisia ja aikataulutettuja toimenpiteitä. Helppokäyttöisten materiaalien kehittäminen yhteistyössä loppukäyttäjien kanssa oli yksi keskeinen tavoite. Tuotettavien materiaaliin laatuun liittyvät määrittelyt kuten helppokäyttöisyys ja konkreettisuus olivat tärkeitä vastaajille. Aktiivinen tapahtumien järjestäminen ja sitä kautta osallistujalomakkeiden kerääminen mainittiin myös. Käynnissä olevien käytännön toteutukseen liittyvien tavoitteiden lisäksi menetelmän kehittäminen pidemmällä aikavälillä nostettiin esiin. Yksi esimerkki tästä on menetelmän jatkokehittäminen yhteiskunnallisten teemojen ympärillä.

Kohtaaminen ja asiakkaan hyöty nousivat keskiöön haastatteluissa. Vastauksissa painotettiin toiminnan todellista ja aitoa hyötyä maahanmuuttajille. Toiminnan kautta haluttiin mahdollistaa oppimista ja voimaannuttaa osallistujia.

”Että kohdattais vielä enemmän niitä ihmisiä, jotka ovat yhteiskunnan laitamilla, vaarassa pudota joittenkin verkkojen läpi.”

”Opiskelijat, vapaaehtoiset ja kirjastokenttä saadaan aidosti työskentelemään yhdessä. Maahanmuuttajat oikeasti hyötyisivät, että kaikki mieltäisivät miten tämä elämyksellinen tila tässä hankkeessa, mitä me voidaan sen avulla tehdä.”

”Toivon että tämän vuoden aikana päästään antamaan jotakin elämyksiä, oppia, voimaantumista niille maahanmuuttajille.

Loppuarvioinnin litteroitu aineisto luettiin ensin kokonaisuudessaan läpi. Toisella lukukerralla tekstiin korostettiin kahdella eri värillä maininnat hankkeen tavoitteen toteutumista edistävistä ja estävistä asioista. Analyysiyksikkö on sana, sanapari tai useimmiten lause. Samalla otettiin käyttöön kolmas huomioväri, jolla korostettiin erityistä huomiota herättäviä ja kiinnostavalta vaikuttavia kohtia, joilla saattaisi myöhemmässä vaiheessa olla merkitystä tutkimuksen suuntaamisessa.

Seuraavassa vaiheessa värikoodattu teksti tiivistettiin haastattelukohtaisesti siten, että vain väreillä merkityt sisällöt jätettiin mukaan. Nämä jäljelle jääneet tekstit jaettiin värikoodin perusteella kahteen luokkaan (myönteiset ja kriittiset havainnot) siten, että aineisto oli edelleen löydettävissä henkilöittäin. Henkilösidonnaisuus säilytettiin tässä vaiheessa, jotta mahdollisten suorien lainausten julkaisuluvan kysyminen myöhemmin on helpompaa. Jatkokäsittelyä varten muodostettiin myönteisten ja kriittisten havaintojen anonyymit listaukset. Myönteisen ja kriittisen dokumentaation laajuuden suhde oli tässä vaiheessa 55 % myönteisiä (14 sivua ja 4 278 sanaa) ja 45 % kielteisiä havaintoja (11 sivua ja 3 435 sanaa).

Tämän jälkeen molempia kategorioita lähdettiin luokittelemaan aineistolähtöisesti ilman ennakoon päätettyä jakoa. Sisällöltään samaan aihepiiriin liittyvät positiiviset maininnat jaettiin teemoittain seitsemään ryhmään, jotka ryhmittelyn jälkeen nimettiin seuraavasti (suluissa sanamäärät):

1. onnistumisen kokemus (375)
2. opiskelijat (563)
3. kohtaaminen, kotouttaminen ja osallisuus (861)
4. menetelmä (831)
5. projektin hallinnointi (441)
6. osaamisen kasvu (182)
7. kokemuksellisuus ja ideat (438)

Analyysin kannalta sanamäärällä ei ole merkitystä, mutta tieto on mukana, jotta lukija saa käsityksen aineiston laajuudesta ja analyysin toteuttamistavasta. Tässä yhteydessä jokaisesta kategoriasta on poimittu muutama suora lainaus haastatteluista. Valitut poiminnot edustavat tyypillisiä tai teeman kannalta kiinnostavia huomioita.

Hankkeen tavoitteiden toteuttamista edistävästä asioista keskeisiä olivat Aistien menetelmään ja sen hyödyntämiseen liittyvä oppiminen, oppimisen mahdollistaminen opiskelijoille, palveluiden tuottaminen kohderyhmille, verkostoituminen ja ymmärryksen lisääntyminen menetelmän soveltamismahdollisuuksista.

Haastattelujen perusteella hanketoimijat kokevat oppineensa hankkeen aikana paljon Aistien menetelmän hyödyntämisestä. Projektiryhmäläiset kertoivat oman osaamisensa laajenemisesta ja merkityksellisistä kohtaamisista eri kohderyhmien kanssa. Oma rooli oppimisen edistäjänä ja kohtaamisten mahdollistajana on koettu hyvin palkitsevaksi.

”Älyttömän kiinnostava asia ja haastava ja siinä mielessä kiva tehtävä; kuitenkin löyty tapoja sille, että tätä asetelmaa pääsi ikään kuin koettelemaan ja itselleen näitä haasteita luomaan.”

”Ja sit välillä on kiva haastaa niitä ajatuksia mitä niillä on sinänsä. Ja sit sen kautta jotenkin murtaa sitä jäätä. Ja se on niin ihanaa nähdä, kun se oivallus tapahtuu.”

”Pidin menetelmästä ja tilasta jo ennen tätä hanketta. Mut varsinkin kun on nähnyt opiskelijat, että millä tavalla tällasii tiloja he on rakentanut ja mitä he on saavuttanu niis omissa mikroprojekteissa, niin se on aivan mieletöntä nähdä.”

Vaik mä ajattelin, että mä opin tässä niinkun luomaan näitä moniaistisia tiloja, niin sit se onkin opettanut mulle niin paljon muutakin. Ja sit myös selasta palveluiden ohjaamista et mä oon niinkun oppinut ohjaamaan ihmisiä oikeisiin palveluihin”

”Kyllä lähtisin uudestaan mukaan. Mä uskon että se on ollut vaan positiivista. Että mä en voi sanoa yhtään mitään huonoa tästä. Tää on ollut huippuprojekti.”

Aineistossa korostuu vahvasti se, miten paljon mukana olevat hanketoimijat kokevat itse oppineensa muista kulttuureista.

”No erilaisten ihmisten kohtaaminen on ensimmäinen juttu mitä mä opin”

”On oppinut eri kulttuureista paljon, koska tuol on tavannut niin monesta eri maasta, joista mä en oo edes tavannut aikaisemmin ihmisiä. Niin niin tota sit

on tullut uusia tuttavuuksia eri maista ja kuullut eri kulttuurien niinku tavoista.”

Haastateltavien kokemusten mukaan hankkeessa käytetty Aistien menetelmä on toiminut Laurean opiskelijoiden toteuttamissa projekteissa tarkoituksenmukaisesti. Menetelmän avulla on tuotettu osallistujalähtöisiä ja osallistujien arvostamia palveluita kohderyhmille. Opiskelijat ovat harjaantuneet menetelmän käytössä ja saaneet onnistumisen kokemuksia työskennellessään erilaisten ryhmien kanssa.

”Menetelmä on ollut opiskelijoille niinkun kiva. Opiskelijat on ottanut sen niinkun ihan omakseen ja tuntee, et se on niinkun helppo ja sitä voi käyttää kenen tahansa kanssa.”

”Ihan mahtavaa, mahtavia prokkiksia meidän opiskelijat tehneet ja tän tilan kautta niitä semmosii hienoja kokemuksia sekä mielenterveyskuntoutujille että erilaisista taustoista tulleille maahanmuuttajille”

”Naurun täyteisiä ja osallistujalähtöisiä että mikä ikinä onkin ollut teema niin on pyritty käsittelemään mitä ikinä he haluaa. Opiskelijat on saanut aivan mielettömiä onnistumisen elämyksiä itse”

”On ollut niin ihanaa tää opiskelijat ja vapaaehtoiset.”

”Ja kaiken lisäksi se on hauskaa. Et saa olla ihmisten ilmoilla, saa nähdä kun ihmiset oikeesti nauttii siitä ja halua oppia ja saat olla niinkun välihenkilö niiden oppimisessa. Mikäs se parempaa.”

Haastateltavat arvostivat hankkeen kautta avautunutta mahdollisuutta tutustua hankekumppanien toimintaan. Verkostoituminen eri organisaatioiden välillä on koettu osaprojekteissa innostavana ja antoisana. Esimerkiksi SPR:n vapaaehtoistyöntekijöiden ja opiskelijoiden välinen vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus nousee aineistossa vahvasti esiin.

”On yllättänytkin et mitä kaikkee toimintaa kirjastossa on.”

SPR Herttoniemen kanssa yhteistyö niin se on ollut ihan hirmusen ihanaa ja jotenkin inspiroivaa. Että siitä on saanut paljon upeita kokemuksia, sekä ne vapaaehtoiset siellä että meidän opiskelijat että sitten ensijaisesti nää maahanmuuttajat.

”Se miten he [SPR vapaaehtoistyöntekijät] on kehunut meidän opiskelijoita on ollut aivan liikuttavaa.”

”Ne [SPR vapaaehtoistyöntekijät] tekee ihan täydellä teholla, ne on niin innostavia et ne on saanu muhunkin virtaa oikeesti et näkee et on tällasii ihmisii, jotka oikeesti haluaa auttaa ihmisii kotoutumaan. Ja niinkun et se on niille selkeesti niin tärkeätä koska ne tekee sitä omalla vapaa-ajalla.”

Myönteisenä havaintona nousi esiin myös se, että hankkeen puitteissa toteutetut tapahtumat tuottavat pitkäkestoista lisäarvoa tutustuttamalla eri kansalaisjärjestöjä paikallisella tasolla.

”Ja vielä miellä on ollut myös makutori. Sen tarkoitus on tehdä kulttuuria näkyväksi, toisaalta luoda semmonen väylä tai silta, jossa kantaväestö ja maahanmuuttajat kohtaavat. Ja vielä luoda yhteistyömahdollisuuden paikallisjärjestöjen kansalaisjärjestöjen ja maahanmuuttajien välille. Tämä on toiminut aivan loistavasti.”

Kohtaaminen, kotouttaminen ja osallisuus nostettiin useista eri näkökulmista esiin. Kohtaamisten arvosta puhuttiin sekä omasta, tapahtuman toteuttajien ja osallistujien näkökulmasta. Arvostava kohtaaminen, arjessa toimimisen tukeminen, kielitaidon vahvistaminen ja ilon tuottaminen mainitaan tärkeinä saavutuksina.

”Niin on saatu tosi hyvä asioita aikaan. Ja on pystytty saavuttamaan paljon ihmisiä ja paljon niinkun tuomaan semmost iloo ja hyvää ja jotain erilaista. Jotain spessuu siihen arkeen.”

”Siihen vaikuttaa paljon muutkin asiat, mutta ehkä se varmuus siihen omaan että mä pärjään. Ja varsinkin kielellisesti, että mä kyllä osaan ja noi kyllä ymmärtää mua. Semmoset mitä se lämmin kohtaaminen ja tommonen hauska menetelmä tuo sitten esille. Et kyllä mä osaan ja kyllä mä selviän.”

”Ne on ollut ne kohtaamiset kaikista upeimpia.”

Aistien menetelmä on haastattelujen perusteella löytänyt paikkansa ja sen soveltamismahdollisuuksia pohdittiin paljon.

”Mutta toisaalta sit niinkun koko hankkeen piirissä tää innostus on kuitenkin levinnyt. Et elämyksellisyys nähdään se sellanen että tässä voi olla jotakin uusia tapoja. Niin se on kuitenkin ollut sellanen tärkeä juttu.”

”Hyvinhän se vois olla kotouttamisen tukena vaikka neuvolan perhevalmennuksessa. Voita keskustella niinkun siinä niist perhekäsityksistä eri kulttuureissa.”

Et mun mielestä se menetelmä sopii ihan mihin tahansa toimintoon, eikä sitä oo pakko kiinnittää siihen kotouttamiseenkaan.”

Edellä kuvattu menettely toistettiin myös kriittisten mainintojen listaukselle. Samaan aihepiiriin liittyvät maininnat ryhmiteltiin 13 ryhmään, jotka nimettiin ryhmittelyn päätteeksi seuraavasti: (suluissa sanamäärä).

1. yhteistyön ongelmat (605)
2. verkostojen johtaminen (79)
3. käynnistysvaikeudet, roolit ja resurssit (461)
4. projektityöskentely (373)
5. EU byrokratia (136 sanaa)
6. tavoitteet ja arviointi (368 sanaa)
7. ohjausryhmän sitoutuminen (51 sanaa)
8. viestintä (204)
9. opiskelijoiden ohjaus ja sitouttaminen (351)
10. juurruttaminen (231)
11. menetelmän haasteet (136)
12. kohderyhmän tavoittaminen (151)
13. tuotteistaminen (61)

Edellä esitetyt ryhmät ovat siinä järjestyksessä, jossa ne aineiston käsittelyvaiheessa työskentelyn kautta järjestyivät. Osa sisällöistä kuului useampaan kuin yhteen ryhmään, koska aineisto sisältää edelleen yksittäisten sanojen lisäksi lauseita ja kokonaisia virkkeitä. Näiden ryhmien tarkennetun analyysin jälkeen teemoja yhdistettiin isompiin asiakokonaisuuksiin seuraavasti:

1. yhteistyön ja verkostojen johtamisen haasteet (684)
2. käynnistysvaikeudet, roolit ja resurssit (461)
3. projektityöskentely, tavoitteet ja arviointi (ml. ohjausryhmä) (792)

4. viestintä (204)
5. opiskelijoiden ohjaus, menetelmän haasteet ja kohderyhmän tavoittaminen (638)
6. juurruttaminen ja tuotteistaminen (292)

3.3.5 Valitut tarkastelun kohteet

Tässä vaiheessa aineiston käsittelyä oli tehtävä valintoja. Alkuperäinen tutkimuskysymys ”Miten arviointi tukee hankkeen tavoitteiden toteutumista”, jäi kysymyksenasetteluna kapeaksi, koska yhteiskehittämisen haaste ja projektin johtamiseen liittyvät kysymykset nousivat aineistossa korostetusti esiin. Arvioinnin kysymykset ovat mukana teemassa 3 projektityöskentely, tavoitteet ja arviointi. Tämän lisäksi tarkastelun kohteeksi valittiin tunnistettujen haasteiden joukosta kolme muuta kokonaisuutta. Valitut teemat ovat:

1. Yhteistyön ja verkostojen johtamisen haasteet (684)
2. Käynnistysvaikeudet, roolit ja resurssit (461)
3. Projektityöskentely, tavoitteet ja arviointi (ml. ohjausryhmä) (792)
4. Juurruttaminen ja tuotteistaminen (292)

Yhteistyön ja verkostojen johtamisen haasteet -teeman sisällä organisaatioiden välinen yhteistyö nousi haastatteluissa esiin sekä vahvuutena että kehittämiskohteena. Haastateltavat pohtivat laajasti odotuksiaan yhteiskehittämisestä ja yhdessä tekemisen tavoista. Odotukset hanketoimijoiden väliselle yhteistyölle olivat hankkeen alussa korkealla, mutta odotukset eivät kaikilta osin toteutuneet. Eri organisaatioiden käytäntöjen yhteensovittaminen vaati paljon aikaa.

”Mut sit kun se vähän rupes meneen siihen, et kaikki tekee vaan sitä omaa.

”Mut semmonen vahva niinkun yhteiskehittämisen et tää ois meidän yhteistuos. Sitä me ei oo saatu puhallettua käyntiin.”

”se miks tämmönen toimi ja miksi me ei ruvettu sillä tavalla yhdessä tekemään kauniisti. Et miks se meni vähän niin, että jokainen tekee omassa nurkassaan ja vähän ihmetellään, että mitä se toinen nurkka tekee ja onko se toinen nurkka hankesuunnitelman mukaista.”

Käynnistysvaikeudet, roolit ja resurssit -teemaan liittyvien kommenttien perusteella projektin käynnistysvaihe oli koettu haasteellisenä. Tavoitteiden yhteinen käsittely koettiin puutteelliseksi ja rooleihin olisi kaivattu tarkempaa määrittelyä. Tästä kommentoitiin mm:

"Niin sitä olen miettinyt monta kertaa, että se yhteinen keskustelu niistä tavoitteista siin hankkeen alkuvaiheessa olis voinut olla intensiivisempää. Et se yhteinen tavoitteiden hahmottaminen ja asettelu ehkä jäi puutteelliseksi."

"Täähän tehtiin hurjan lyhyellä aikataululla tää hakemus. Se tehtiin niin viime tingassa, että siinä vaiheessa ei ehditty kunnolla keskustella näitä asioita."

"Et olisi pitänyt ehkä olla enemmän aikaa siihen valmisteluun laittaa, jolloin ne roolitukset olisi ollut jo selviä siinä alkuvaiheessa."

"Sen mä muistan, että se oli ainakin siinä alkuvaiheessa vähän semmosta epäselvää, että miten tässä oikeastaan pitäis toimia."

"Meni hurjan paljon aikaa, ennen kuin oikeastaan tapahtu mitään."

Projektityöskentely, tavoitteet ja arviointi -teemasta haastateltavat kommentoivat projektityöskentelyä ja projektin etenemisen vaiheita. Sekä yksittäisten tapaamisten tavoitteisiin että koko projektin tavoitteisiin kaivattiin selkeyttä. Aiheesta mm. seuraavat kommentit:

"ois voinut käyttää aktiivisemmin siihen että ne ois niinkun jäsennelty ne meidän tapaamisten tavoitteet"

"meidän palaverit on kuitenkin ollut aika perinteisiä. Et istutaan ja esitellään oma et mitä kukin on tehnyt. Siinäkin sitten vähän niinkun että meidän, teidän ja muiden. Ja sitten ei jää aikaa sille et keskusteltais ja mietittäis oikeesti tarkkaan."

"ei tiedetä mitä muut tekee tai tiedetään hyvin pintapuolisesti. aiheuttaa paljon tämmöstä et ymmärretään väärin"

"tavotekeskustelu jossain määrin puuttuu"

Yhdeksi hankkeen määrälliseksi tavoitteeksi oli asetettu 250 osallistujalomakkeen kerääminen hankkeen toimintoihin osallistuvilta henkilöiltä. Kyseinen lomake on määramuotoinen kysely, joka tehdään suomen kielellä. Tiedot tallennetaan keskitetysti EURA-tietokantaan. Henkilön tiedot voidaan ottaa mukaan, kun hän on osallistunut säännöllisesti eli vähintään kolme kertaa tiettyyn toimintaan ja vastannut aloitus- ja lopetuskyselyyn.

Osallistujalomakkeen kysymykset koettiin lähtökohtaisesti vaikeaselkoisiksi. Projektiryhmän kokemusten mukaan toinen tämän tyyppiseen lomakkeeseen liittyvä haaste on, että moni maahanmuuttaja tulee alueilta, joissa viranomaisten suorittama tiedonkeruu koetaan uhkana. Omien tietojen antaminen saatetaan kokea epämurkavana tai jopa pelottavana. Puutteellisella kielitaidolla vastaaminen on myös työlästä ja vie paljon aikaa.

Tavoitteeksi asetetun lomakemäärän kerääminen nousi haastateltavien kertomuksissa toistuvasti esiin. Määrällisen tavoitteen saavuttaminen oli koko projektiryhmän jatkuva huolenaihe, jonka käsittelyyn käytettiin yhteisissä tapaamisissa toistuvasti aikaa.

”asia, mikä on tuntunut tässä kivenä kengässä, että projektilla on ollut niitä määrällisiä tavoitteita, joiden merkityksen ymmärtäminen on tuntunut käsittämättömän vaikeelta ja se sit ehkä se on ajanut välillä meidän toiminnan painopisteitä vähän omituisiin suuntiin. Sellaisiin suuntiin, jotka ei sitten edistä muitten tavoitteitten saavuttamista.”

”vähän käsittelee sellasta, että onko meillä kaavakeongelma ja sellasta et ne on ollut vähän ei nyt kriisikokouksia, mutta tunnelma on ollut vähän sellanen. Et ei oo niin paljon pystytty semmosta positiivista rakentavaa niissä kokouksissa pitämään.”

”Lomakkeiden täyttäminen vaan on haasteellista, kynnys sen täyttämiseen on korkea. Kuntalaisia on tavoitettu ainakin 100, mutta lomakkeita on täytetty 8 kappaletta... Sisällöllisesti tehdään siis juuri sitä mitä pitääkin, mutta raportointiin (lomakkeisiin) liittyvä haaste on todellinen.

Juurruttaminen ja tuotteistaminen oli kaikkien haastateltujen mielessä. Uusien toimintamallien ja hankkeen aikana kertyneen osaamisen juurruttaminen organisaation toimintaan pohditutti mm. näin:

”No se ei varmaan mitenkään liity tähän hankkeeseen, se liittyy kaikkiin hankkeisiin et niit on tosi vaikee istuttaa niinkun siihen normaaliin tekemisiin.”

”jos ei siin hankkeen aikana ole osannu varmistaa sitä, että se osaaminen jää sinne, niin sillonhan se osaaminen häviää hanketyöntekijän mukana. Ja se on aina tappio.”

”Se juurruttaminen ei ala siellä viimeises puoles vuodes vaan se alkaa siitä ekast päivästä. Itseasiassa se alkaa jo siitä, kun sitä hankehakemusta kirjoitetaan, niin sen kumppanin pitää olla sitoutunut siihen ja miettiä, et miten se sitä sitten jatkaa. ”

4 Tulokset

4.1 Arvioinnin vaikutus projektin johtamiseen

Tässä osiossa vastataan analyysin perusteella kysymykseen, miten arviointi vaikutti Elo-hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön hankkeen aikana. Vaikutusten tunnistaminen on tärkeää, jotta tavoitteen mukaista toimintaa edistäviä työtapoja voidaan vahvistaa ja hidasteita poistaa.

Tulosten perusteella Elo-hankkeen keskeiset haasteet liittyivät käynnistysvaiheeseen, ryhmäytymisen puutteeseen sekä virallisten tavoitteiden dokumentoinnin haasteisiin. Haastatteluaineiston perusteella monet haasteet paikantuvat hankkeen käynnistysvaiheeseen. Käytännössä hankehakemuksen teko tapahtuu tyypillisesti muutaman valmistelevan henkilön toimesta ja tiiviillä aikataululla. Myöhemmin mukaan tulevilla hanketoimijolla (projektiryhmä, ohjausryhmä, muut sidosryhmät) ei ole työskentelyn alkaessa käsitystä siitä, miksi ja miten tavoitteita koskeviin valintoihin ja rajauksiin on päädytty. Tavallista on myös, että hanketoimijat eivät entuudestaan tunne toisiaan. Toimintatapojen ymmärtäminen ja käytäntöjen yhteensovittaminen vie aikaa. Kaikki nämä piirteet olivat läsnä myös Elo-hankkeen alkuvaiheissa.

Projektin hallinnointi Laurean toimesta mainittiin haastatteluissa tavoitteiden toteuttamista edistäneenä asiana ja hankehallintaa pidettiin sujuvana. Seurannan työkaluja ei spontaanisti mainittu haastatteluissa. Jatkuvan arvioinnin toteuttaminen Excel-muotoisen koontitaulukon (tavoite-toiminto-tulos-vaikuttavuus-matriisi) avulla on tämän perusteella palvellut projektin ja ohjausryhmän tiedontarvetta projektin edetessä. Toisaalta epätietoisuus toisten organisaatioiden tavoitteiden toteutumisesta nousi vahvasti esiin, kun sitä erikseen loppuhaastattelussa kysyttiin. Tämä tulos viittaa siihen, että seurannan välineet eivät tuottaneet ymmärrystä edistymisestä yli organisaatiorajojen. Haastatteluaineisto ei vastaa kysymykseen, johtuuko tämä ensisijaisesti aineiston laadusta vai siitä, että seurantatietoa ei aktiivisesti tulkittu organisaatioiden välillä.

Hankkeen sisäisen viestinnän työkalut koettiin haasteellisena. Sharepoint työtilassa ei käyty aktiivisesti eikä luontevaa yhteydenpitokanavaa projektiryhmän kesken ollut käytössä.

Loppuhaastatteluissa nousi esiin, että projektiryhmäläisillä ei ollut selkää käsitystä muiden organisaatioiden tavoitteista ja tavoitteiden toteutumisesta. Tämä havainto selittää osin myös sitä, miksi toisten toimintaan ei projektin aikana aktiivisesti tuotettu ideoita. Koska ideoita tai palautetta ei havainnoiduissa tapaamisissa myöskään odotettu tai pyydetty, työskentelyssä ja toiminnan arvioinnissa keskityttiin omaan vastuualueeseen. On ilmeistä, että innovoinnin ja yhteiskehittämisen mahdollistamiseksi jokaisen hankkeessa työskentelevän henki-

lön olisi ymmärrettävä riittävällä tasolla myös toisten organisaatioiden toimintaa. Näin organisaatorajoja ylittävä ajattelu ja kokonaisuutta palvelevien ratkaisujen tuottaminen tehostuu.

Arviointisuunnitelmassa painottuvat määrälliset mittarit. Kehittymistä tukevan arvioinnin osuus on suunnitelmassa vähäisessä roolissa ja tavoite on kuvattu ylätasolla. Projektiryhmän kokemus määrällisestä arvioinnista oli hyvin ristiriitainen. Rahoittajan edellyttämän arvioinnin mittarina olivat kerätyt osallistujalomakkeet, joiden tavoitemäärä oli 250 lomaketta. Lomake oli suomenkielinen ja melko vaikeaselkoinen lomake, jonka tiedot oli sovittu kerättäväksi toiminnassa vähintään kolme kertaa mukana olleilta henkilöiltä. Useassa projektiryhmän kokouksessa sekä haastatteluissa otettiin kantaa osallistujalomakkeiden tavoitemäärään. Pöytäkirjoissa ja haastatteluissa toistuu havainto siitä, että tapahtumissa tavoitetaan paljon maahanmuuttajia, mutta lomakkeiden saaminen osallistujilta oli käytännössä hyvin hankalaa. Lomakkeen keräämisen merkitys kyseenalaistettiin ja tavoitemäärän kerääminen aiheutti huolta. Pöytäkirjoista löytyy mainintoja siitä, että henkilöitä tavoitetaan paljon, mutta täytettyjä lomakkeita ei saada kerättyä.

4.2 Arviointi ja innovatiivisuus

Yksi Elo-hankkeen kolmesta päätavoitteesta oli: ”Kehittää kunnan, kolmannen sektorin ja opilaitoksen yhteistyöverkostossa uudentyyppisiä maahanmuuttajien osallisuutta vahvistavia toimintamalleja.” Kuten johdannossa todetaan, innovaatioiden tuottaminen edellyttää innostavaa, tavoitteellista ja ketterää toimintakulttuuria. Parhaimmillaan arviointi edistää yhteistyötä ja parantaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta.

Elo-hankkeen ohjausryhmän ensimmäisessä kokouksessa korostettiin hankkeen uutuusarvona suomen kielen opetuksen integrointia moniaistiseen tilaan. Tässä yhteydessä on kirjattu myös, että menetelmää hyödynnetään myös yhteiskunta- ja kulttuuritietouden lisäämiseen. (Ohjausryhmän pöytäkirja 12.5.2017, 1.) Rahoittajan edustaja on esittänyt ohjausryhmän toisessa kokouksessa, että hankkeessa mietitään hankkeen tuottamaa uutuusarvoa. (Ohjausryhmän pöytäkirja 13.9.2017.) Näiden havaintojen perusteella hankkeen toiminta-ajatukseen kuuluu lähtökohtaisesti innovaatioiden synnyttäminen. Arviointisuunnitelmassa ei kuitenkaan ole täsmennetty kriteerejä, joilla onnistumista arvioidaan. Työmenetelmiin liittyviä tavoitteita ei ole erikseen kirjattu.

Projektin kuluessa vakiintuneet yhteistyön muodot eivät tukeneet innovointia. Yhteistyö yli organisaatorajojen jäi ennakoitua vähäisemmäksi, joten yhteiskehittämisen hyödyt eivät realisoituneet täysimääräisesti. Tästä huolimatta onnistuneita osaprojekteja saatiin toteutettua.

Kohtaamisen hetket projektin edetessä ovat arvokkaita siksi, että ajattelu ja spontaani kehittäminen yli organisaatioiden mahdollistuu. Elo-hankkeen projektiryhmän vuorovaikutus oli poikkeuksetta kohteliasta. Eriäviä mielipiteitä ei esitetty eikä toisten valintoja haastettu. Näin korostettu konsensus estää toisten ideoiden aktiivista kehittelyä. Jos toimija ei saa ryhmältä erilaisia näkökulmia oman ajattelunsa tueksi, ryhmän osaamista ei saada täysimääräisesti käyttöön.

4.3 Kehittävän arvioinnin periaatteiden näkyvyys

Sosiaalisten innovaatioiden arviointikäytännöistä löytyy formatiivista, summatiivista ja kehittävä arviointia. Pääpaino tulisi olla kehittävässä arvioinnissa, jonka periaatteet Pattonin mukaan (kts. kpl 2.5.2.) ovat:

1. Kehittämistavoite
2. Arvioinnin täsmällisyys ja perusteellisuus
3. Hyödynnettävyys
4. Innovointi
5. Kompleksisuusnäkökulma
6. Systeemiajattelu
7. Yhteiskehittäminen
8. Oikea-aikaisuus

Elo-hankkeen arviointisuunnitelmassa kehittämistavoite, hyödynnettävyys, yhteiskehittämisen näkökulma ja pyrkimys oikea-aikaisen arviointitiedon tuottamiseen ovat edustettuna. Arvioinnin täsmällisyys, innovointi, kompleksisuusajattelu, systeeminäkökulma ja yhteiskehittäminen eivät näkyvät edelleen haastatteluaineiston tuloksissa. Innovointi ja yhteiskehittäminen eivät toteudu hanketoiminnassa odotetussa ennakoidussa laajuudessa. Kompleksisuusajattelu ja systeeminäkökulma vaikuttavat monin tavoin toimintaympäristössä, mutta näiden piirteiden tunnistaminen ja sanoittaminen osaksi hanketoimintaa ja arviointia puuttuu.

Lomakearviointiin liittyen on perusteltua pohtia myös kielen merkitystä. Kuten aiemmin kapaleessa 5.2.1. todettiin, arvioinnin kieli suosii tyypillisesti enemmistökulttuuria ja aliarvioi

tai sulkee pois vähemmistöjen näkökulmia ja kokemuksia. (Hopson, Kenya ja Patterson teoksessa Patton 2012, 36.) Elo-hankkeen osallistujalomakkeiden kieli on suomi. Ratkaisu ei palvele hankkeen keskeisiä tavoitteita (yhteisöllisyys, osallisuus ja oman kulttuurin näkyväksi tekeminen) vaan toimii hallinnollisena ja tavoitteista erillisenä instrumenttina.

4.4 Vertailu ohjelmakauden 2014-2020 valtakunnallisen arvioinnin havaintoihin

Työ ja elinkeinoministeriön tuottaman loppuarvioinnin mukaan ESR-rahoituksella on vaikuttettu merkittävästi uusien sosiaalista osallisuutta ja köyhyyden torjuntaa edistävien toimintamallien kehittämiseen, koska näihin ei aiemmin ole ollut tarjolla vastaava rahoitusta. Hankkeiden kautta on tavoitettu työelämän ulkopuolella olevia asiakkaita siitäkkin huolimatta, että kohderyhmän tavoittaminen on ollut haasteellista. (Heikkinen ym. 2019, 14-15.)

Havainto kohderyhmän tavoittamisen haasteista nousee esiin myös Elo-hankkeen aineistosta. Haastatteluissa todettiin, että tämän kaikista vaikeimmin tavoitettavan, työelämän ulkopuolella olevan kohderyhmän tavoittaminen opiskelijatyönä oli erittäin kunnianhimoinen tavoite ja osoittautui myös haasteelliseksi. Toisaalta toimintaa uudelleen suuntaamalla tavoitettiin myös erilaisia ryhmiä, esimerkiksi mielenterveyskuntoutujat, joita ei alun perin tavoiteltu.

TEM:in arvioinnin perusteella ohjelmalla saatiin vahvistettua etenkin nuorten, perusasteen koulutuksen suorittaneiden ja maahanmuuttajien kokemaa työ- ja toimintakykyä. Työ- ja toimintakyvyn edistämisessä haasteena on yleisesti toimintojen kohdentuminen rajattuun sektoriin. Kehittämishankkeilla on voitu osaltaan lisätä hallinnonalojen ja ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Raportti suosittaa, että kehitettyjä toimintamalleja tulisi hyödyntää entistä enemmän kansallisella tasolla, koska näille heikoimmassa asemassa oleville ei ole riittävästi asiakkaille soveltuvia palveluita (Heikkinen ym. 2019. 25-26.)

Valtakunnallisen arvioinnin mukaan hankkeissa mukana olleiden työ- ja toimintakyky on vahvistunut, osallisuus lisääntynyt ja erityisesti heikossa työmarkkina-asemassa olevat ovat ryhtyneet kouluttautumaan hankkeen jälkeen. Hankkeiden kautta on syntynyt verkostoja, jotka tuottavat asiakkaiden tarvitsemia palveluita. Asiakkaiden osallistaminen, palveluiden räätälöinti ja riittävän pitkäkestoisen tuen tarjoaminen parantavat toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Heikkinen ym. 2019. 14-15.) Vastaavat havainnot nousevat Elo-hankkeen asiantuntijoiden kertomuksista sekä osallistujapalautteista. Suomalaisessa yhteiskunnassa toimiseen liittyvä tuki, oikeiden palveluiden piiriin löytäminen ja vertaistukiverkoston löytäminen ovat merkittävästi vahvistaneet eri ryhmissä käyneiden asiakkaiden toimintakykyä.

Valtakunnallisessa arvioinnissa todetaan, että hanketoimijoiden ydinjoukko on vakiintunut, tiiviisti verkottunut ja sijoittunut pääasiassa maakuntakeskuksiin. Näille kokeneille hanketoimijoille hallinnointi ei tuota vaikeuksia, mutta uusien toimijoiden näkökulmasta hallinto on vaikeaselkoista ja hankalaa. (Heikkinen ym. 2019. 14-15.) Elo-hankkeen haastatteluaineistossa nousi esiin havaintoja hallinnon raskaudesta siitäkin huolimatta, että hankkeen toimijat kuuluvat selkeästi tähän joukkoon, johon arviointiraportissa viitataan termillä ”ydinjoukko”.

Ohjelmakauden loppuraportissa todetaan, että sosiaalista osallisuutta ja köyhyyden torjuntaa edistävien hankkeiden tulokset ovat keskimäärin parempia kuin vastaaville kohderyhmille tarkoitetun muun kansallisen toiminnan.

Elo-hankkeen loppuraportti kuvaa monipuolisesti hankkeen aikana tapahtunutta toimintaa. Raportissa kuvataan sekä toteuttamista, mukana olleiden hanketoimijoiden että loppukäyttäjien ajatuksia ja kokemuksia.

4.5 Toimeksiantajan palaute

Loppukeskustelussa toimeksiantajan ja projektiryhmän jäsenen kanssa todettiin, että Elo-hankkeen tavoitteet olivat monipuoliset ja kunnianhimoiset. Erityisen tyytyväisiä oltiin siihen, että hankkeessa oli mukana paljon Laurean opettajia ja opiskelijoita. Oppilaitosympäristössä lukukaudet ohjaavat aikataulutusta ja opiskelijatyön kohdentaminen on mahdollista vain lukukausien ajalle. Ennakkosuunnittelun merkitys korostuu, koska opintosuunnitelmat laaditaan hyvissä ajoin etukäteen. Todettiin, että hankkeen johtoryhmä oli vahvasti sitoutunut hankkeeseen, mutta siitäkin huolimatta toimintojen jalkautus jäi osin heikoksi.

Mukana olevien organisaatioiden kieli ja toimintatavat olivat hyvin erilaisia ja vuosikellojen yhteensovittaminen osoittautui haasteelliseksi. Resursointihaasteet vaikeuttivat suunnitelmien etenemistä sekä hankkeen alussa että myöhemmissä vaiheissa yhden projektiryhmän jäsenen vaihtuessa. Kuten kappaleessa 2.5.3. on todettu, salkunhallinnan ja ohjelmajohtamisen tasoilla tapahtuva päätöksenteko heijastuu yksittäisten projektien tasolle eikä niihin päästä yksittäisen projektin kautta juurikaan vaikuttamaan.

Toimeksiantaja oli samaa mieltä havainnosta, että projektiryhmän päätöksiä jäätin toistuvasti pohtimaan. Haastatteluissa nousi esiin kysymys siitä, onko korostettu konsensushakuisuus tyypillinen sosiaalialan piirre. Tältä osin todettiin, että ilmiö on ryhmäkohtainen ja Elon projektiryhmässä oli mukana usean eri alan toimijoita.

Hankkeen asiakasnäkökulma kerättiin asiakkailta välillisesti eli toimintojen vetäjien tulkitsemana. Suoraa asiakaspalautetta ei ollut käytettävissä. Suoran asiakaspalautteen keräämisen tarpeellisuutta pohdittiin ja todettiin, että kerättyjen osallistujalomakkeiden lisäksi tämä olisi ollut hyvä vaihtoehto. Käytetyt osallistujalomakkeet olivat käytettävissä vain EU alueen kielillä ja Elo-hankkeessa käytettiin pelkästään suomenkielistä lomaketta. Kuten aineistossa nousi esiin, lomake ei tuottanut lisäarvoa kerääjälle eikä vastaajalle. Todettiin, että projekti-ryhmäläisten kokema lomakestressi tarttui myös hankkeessa toimineisiin vapaaehtoistyöntekijöihin. Jälkikäteen oppi on se, että paine lomakkeiden keräämisestä olisi kannattanut kokonaan unohtaa toiminnan aikana. Loppuraportin muotoon oltiin tyytyväisiä.

Laurean Aistien-tila on edelleen aktiivisessa käytössä. Tilaa on käytetty mm. Hyvinvointiyhteiskunnan historiaa -opinnoissa kuten yhtenä jatkokehitystoiveena loppuhaastattelussa esitettiin. Loppukeskustelussa käytiin läpi opinnäytetyössä esitetty esimerkki, jossa yhteisesti muodostettu arvioinnin arvolupaus ohjaa kehittävän arvioinnin käytäntöjä. Elo-hankkeen arviointia ohjaavat periaatteet olisivat voineet olla osallisuus, oppiminen ja yhdessä tekeminen. Todettiin myös, että oikea-aikaisuus on oleellinen piirre arvioinnissa. Tähän palataan työn reflektointiosuudessa.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Arvioinnin periaatteet ja arvolupaus

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten Elo - Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa -hankkeen arviointi vaikutti hankkeen tavoitteiden toteutumiseen ja hanketoimijoiden väliseen yhteistyöhön hankkeen aikana. Jo alkuvaiheessa oli ilmeistä, että hankkeen arviointi kompleksisessa toimintaympäristössä näyttäytyy eri sidosryhmien suunnasta hyvin erilaisena. Tässä tarkastelussa keskityttiin projekti- ja ohjausryhmän kokemuksiin ja arvioihin.

Kehittämistyössä ihmiset osallistuvat dialogin kautta yhteiseen ongelmanratkaisuun. Arviointia ja kehittämistä ei voi erottaa toisistaan, vaan arviointia tehdään jatkuvasti. Kompleksisten ongelmien yhteydessä on todettu, että ongelmien ratkaisut eivät itsessään ole oikeita tai väärä, vaan arviointi tapahtuu aina subjektiivisesti eri sidosryhmien keskustelujen kautta. Pirulisten ongelmien ratkaisujen avaintekijöitä ovat yhteistoiminnallisuus ja useiden eri näkökulmien yhdistäminen. Silloin kun arvioinnin menetelmät ovat ristiriidassa hankkeen tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa, tämä ristiriita vaikeuttaa keskittymistä hankkeen tavoitteisiin. Arviointi voi näyttäytyä projektissa työskentelevien kannalta epätarkoituksenmukaisena ja turhauttavana, mikäli yhteys keskeisiin tavoitteisiin on epäselvä.

Kokemus asetettujen tavoitteiden epäselkeydestä ja arvioinnin mittareiden toimimattomuudesta ei ole yksiselitteisesti seurausta suunnitellusta arvioinnista vaan siitä, että ryhmä ei ole yhdessä suunnitellut ja käsitellyt arviointia. Tästä syystä arviointia ei ymmärretä samalla tavalla ja myös osaamisen taso vaihtelee.

Pattonin mukaan kehittävä arviointi perustuu arviointia ohjaaville periaatteille. Kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin ei voida arviointisuunnitelmassa ennalta varautua vaan arviointia sopeutetaan tilanteiden muuttuessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Arviointia ohjaavien periaatteiden ymmärtäminen ja yhteiskäsittely on tarpeen, jotta kaikki arvioinnin toteuttamiseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät sekä projektin että arvioinnin tavoitteet yhdenmukaisesti. Yhteisen keskustelun kautta tunnistetaan hankkeen erityispiirteet ja niihin perustuvat arvioinnin periaatteet. Nämä arviointia ohjaavat periaatteet voidaan kiteyttää arvioinnin arvolupaukseksi.

Elo-hankkeen tapauksessa arvioinnin periaatteiden yhteiskäsittely olisi voinut edetä esimerkiksi seuraavien vaiheiden kautta:

1) Tutustuminen ja ryhmäytyminen:

- Visuaalinen fasilitointi ja/tai Elo-hankeessa orientaationa esim. Aistien-tilan rakentaminen yhdessä.

2) Hankkeen tavoitteet workshop:

- Toimintaympäristön erityispiirteet -yhteinen käsittely.
- Miten kompleksisuus toimintaympäristössä vaikuttaa arviontiin.

3) Elo-hankkeen arviointisuunnitelman yhteiskäsittely:

- Kehittävän arvioinnin periaatteet.
- Mitä me Elo-hankkeessa pidämme tärkeänä? Arvioinnin periaatteiden yhteinen muotoilu.
- Mitä arvioimme? Miten arvioimme? Miten käytännössä toimimme?

Arvolupaus Elo-hankkeen tapauksessa voisi liittyä osallisuuden vahvistamisen, yhteistoiminnallisuuden ja osallistujan kulttuuristen lähtökohtien huomioon otamisen esimerkiksi seuraavasti:

- Arviointi vahvistaa kokemusta osallisuudesta, kuulluksi ja nähdyksi tulemisestä.
- Arviointi on yhteisöllistä.
- Arviointi on osallistujalähtöistä ja huomioi kulttuurien ominaispiirteitä.

Näiden periaatteiden kautta suunniteltu arviointi näyttäisi todennäköisesti hyvin erilaiselta kuin toteutunut malli. Arvioinnin menetelmävalinnoissa olisi laaja-alaisuutta ja vaihtelua jo suunnitteluvaiheessa.

Keskeinen suositus on se, että arvioinnin periaatteista keskusteleminen ja sitä kautta arvioinnin arvolupauksen kiteyttäminen otetaan kiinteäksi osaksi haketyöskentelyä. Tässä esitetty arvolupauksen muodostamisen malli on räätälöity Elo-hankkeen tarpeisiin. Vastaavan menettely on sovellettavissa mihin tahansa hankkeeseen, mutta menetelmävalinnat tulee sopeuttaa toimintaympäristön ja toimijoiden tarpeisiin tapauskohtaisesti.

5.2 Tavoitteiden visualisointi ja yhteiskehittäminen

Kompleksinen ympäristö vaatii erityisen selkeää hankeohjausta, jotta ympäristön kompleksisuus ei valu osaksi hankejohtamista. Ammattimainen projektin johtaminen ja projektityöskentely antaa tilaa asiantuntijuudelle ja poistaa onnistumisen esteitä. Kappaleessa 2.5.2. kuvatut pätevyyydet mahdollistavat projektien toteuttamisen menestyksekkäästi, joten projektiosaamisen kasvattaminen organisaatioissa on hyödyllistä.

Tavoitteiden ja seurannan visualisointi on erityisen tärkeää organisaatioiden yhteishankkeissa ja monikulttuurisessa toimintaympäristössä, jossa myös osallistujien kielelliset valmiudet ja organisaatioissa käytetyt käsitteet vaihtelevat. Visualisointi tuo esiin asioiden välisiä suhteita, edistää vuorovaikutusta ja auttaa vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittämistä kompleksisessa toimintaympäristössä.

Visuaalinen työtila on välttämätön erityisesti monikulttuurisen ja yli organisaatioiden toteutettavan projektin seurannassa. Hankkeen tilannekuva on jatkuvasti muotoutuva ja dynaaminen ja sen rakentaminen perusteista yhteisissä tapaamisissa vie paljon aikaa. Tehokkaampaa on, että yhteinen aika hyödynnetään kehittämiseen, ideointiin, palautteen antamiseen ja päätöstä vaativien asioiden käsittelyyn.

Palaverien vakioagendalle tulisi nostaa yhteisen oppimisen arviointi ja myös dokumentoida oppimista läpi koko projektin. Oikea-aikaisen palautteen varmistamiseksi esimerkiksi yhteinen palautevartti virtuaalisesti voi toimia sekä yhteisöllisyyden vahvistajana että yhteiskehittelyn väylänä. Esimerkiksi joka toinen viikko olisi tässä hankkeessa voinut olla toimiva käytäntö.

5.3 Kehittämisasetelman arviointi

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, miten Elo-hankkeen arviointi vaikutti hankkeen tavoitteiden toteutumiseen. Tutkija osallistui ulkopuolisena tarkkailijana projektiryhmän tapaamisiin viimeisen toimintavuoden aikana ja toteutti aktiivisena toimijana arviointisuunnitelman mukaisia toimenpiteitä väli- ja loppuarviointivaiheessa.

Kehittämisasetelma oli laaja ja kattava. Haastatteluaineiston rooli oli työssä merkittävä ja kaikki keskeiset tulokset sisältyvät haastatteluaineistoon. Jälkikäteen arvioiden sekä aineisto- että menetelmätriangulaation yhdistäminen oli opinnäytetyön laajuuteen nähden kunnianhimoista. Tutkimuksen napakampi raja-alue olisi palvellut paremmin hankearviointia ja oikea-aikaista tiedon tuottamista. Toisaalta ilmiön tarkasteleminen useiden lähteiden kautta paransi tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisti henkilökohtaisen tavoitteen mukaisen laajan oppimisen projektikäytännöistä ja toimintaympäristöstä. Pitkän aikavälin osallistuminen olisi mahdollistanut jopa tiiviimmän osallistumisen hanketyöskentelyyn, joten tältä osin rooliin liittyvät odotukset ja tavoitteet olisi ollut hyödyllistä vielä tarkentaa.

Tietoperusta on laaja suhteessa työn kokonaislaajuuteen. Yinin mukaan taustateorian yhdistäminen tapaustutkimukseen parantaa analyysin tarkkuutta ja auttaa tulosten kommunikoinnissa (Yin 2012, 10). Tässä yhteydessä systeemijattelu ja kompleksisuusteoria avaavat arvi-

ointiin liittyvää periaatteellista moniäänisyyttä. Vaihtoehtoisia ja toimivia viitekehyksiä voisivat tässä yhteydessä hyvin olla myös oppimisen, innovaatioiden tai palvelumuotoilun viitekehykset.

Tuomi ja Sarajärvi toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 163). Voidaan todeta, että työ muodostaa johdonmukaisen kokonaisuuden, jonka perusteella lukijalla on mahdollisuus muodostaa oma näkemyksensä aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä eli onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Pätevyys ymmärretään useimmiten uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkija tulkitsee ja välittää ymmärrettävästi tuottamiaan konstruktioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tekemisessä on kaikilta osin noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, johon kuuluu mm. rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Teoriaosuuden tietolähteet ovat vertaisarvioitua ja ajankohtaista tieteellistä tutkimusta sisältäen myös kattavaa kokoavaa analyysii sosiaalisten innovaatioiden arvioinnista.

Eettisesti hyväksyttävä tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Hyvää tieteellistä käytäntöä arvioidaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan kriteerien pohjalta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Näiden kriteerien mukainen huolellisuus ja tarkkuus toteutuu tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkimuksessa on käytetty tieteellisten kriteereiden mukaisia menetelmiä ja tuloksista viestitään avoimesti. Viitaukset ovat asianmukaisia ja tutkimuksen suunnittelu, toteutus, raportointi ja tietoaaineiston tallennus vastaa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksen toteuttamisesta, osapuolten oikeuksista ja velvollisuuksista on sovittu kaikkien osapuolten kesken. Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet on ilmoitettu sekä tutkimukseen osallistujille että raportoinnin yhteydessä. Kehittämisasetelma oli kaikkien hanketoimijoiden näkökulmasta relevantti ja mukana olevat organisaatiot antoivat suostumuksensa tutkimukseen.

Tutkimuksen tekijän suhde yhteen osatoteuttajaan eli Laurea ammattikorkeakouluun poikkesi muista, koska toimeksiantaja oli hankkeen projektipäällikkö Laureasta ja tutkimuksen tekijä Laurean YAMK opiskelija. Työstä ei kuitenkaan maksettu palkkaa eikä tutkimuksen sisältöä tai aikataulua toimeksiantajan taholta voimakkaasti rajattu. Kokonaistarkastelun pohjalta voidaan todeta, että sellaista riippuvuussuhdetta, joka asettaisi muut hanketoimijat tutkimusasetelman kannalta eriarvoiseen asemaan ei tässä yhteistyösuhteessa muodostunut eikä sillä ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin.

Datan keruu ja tutkimuksen vaiheet on raportoitu riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukija saa käsityksen käytetystä aineistosta, voi seurata prosessin vaiheita ja pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluaineistosta poimitut sitaatit antavat lukijalle mahdollisuuden seurata ja kriittisesti arvioida johtopäätösten muodostamista. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa esitetään kritiikkiä sitaattien käytöstä, sitaatit on haluttu näyttää, jotta lukija saa arvioida autenttisia mielipiteitä. Kuvauksen perusteella ei kuitenkaan päästä vastaavalla tarkkuustasolla havainnoimaan sitä, missä tutkimusprosessin vaiheessa erilaiset aineistoon ja taustateorioihin liittyvät rajaukset syntyivät ja muokkautuivat uudelleen.

Koska tutkimusjakso ja raportointiaika muodostuivat ennakoitua reilun vuoden jaksoa pidemmäksi, syventävät muistiinpanot opinnäytetyön tekijän ajattelusta koko kahden vuoden ajalta olisivat tarjonneet kiinnostavaa lisätietoa siitä, millaisten vaiheiden kautta työn lopullinen muoto syntyi. Tällainen reflektioiva päiväkirja selkiyttäisi myös kuvaa siitä, oliko pidennetyllä työstöllä merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työn latuun ja kattavuuteen.

Silloin kun toimijoiden yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia halutaan laajasti esiin, on haastattelu toimiva tiedonkeruutapa. Yksilöhaastatteluissa jokainen osallistuja voi vapaasti tuoda esiin itselleen merkityksellisiä asioita. Hanketoimijoiden näkökulmien esiin saamiseksi valittiin keskeiseksi menetelmäksi haastattelut. Väljästi strukturoitu haastattelu antoi jokaiselle tilaisuuden reflektoida omaa toimintansa ja kertoa laajasti kokemuksistaan. Menetelmä soveltuu asiayhteyteen ja osoittautui käytännössä toimivaksi.

Haastattelut toteutettiin avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastateltaville kerrottiin aina aineiston käyttötarkoitus, sovittiin etukäteen nauhoituksen käynnistämisestä ja kerrottiin, kun nauhoitus alkoi. Haastatteluun osallistuvalla henkilölle kerrottiin, että yhteen-vetoaineistosta ei tunnisteta yksittäisiä vastaajia. Sekä nauhoitteet että litteroitu aineisto ovat vain opinnäytetyön tekijän hallussa. Tilaisuuksien osallistujia ei käsitellä aineistossa tunnistettavasti. Mahdollisten nimellä julkaistavien sitaattien käyttöön pyydetään aina erikseen henkilöiden lupa.

Dokumenttianalyysin luotettavuutta heikentää toisen käden lähteiden käyttö. Kokousmuistiot ovat aina kirjaajan kullakin hetkellä valikoimia havaintoja, joiden perusteella vain osa tapaamisten sisällöstä on käytettävissä. Toisen käden dokumentaation käyttö yhdessä muiden tietolähteiden kanssa täydentää muita näkökulmia, joten aineiston käyttö on tässä yhteydessä perusteltua. Osa kokouksista on myös havainnoitu, jolloin tilanteesta kirjatut havainnot täydensivät pöytäkirjoihin dokumentoitua sisältöä.

Osallistuvan havainnoinnin haasteena on havainnoijan ennakkokäsitysten ja vireystilan vaikutus havaintojen laatuun. Tässä yhteydessä havainnoijan vaikutus tilanteisiin eli nk. kontrolliefekti (Ojasalo ym. 2015, 116) ei oleellisesti vaikuttanut ryhmän toimintaan yksittäisissä ti-

lanteissa, koska havainnoija osallistui kokouksiin hankkeen viimeisen vuoden ajan säännöllisesti. Havainnoinnin dokumentaatio oli vapaamuotoista tekstiä kuten päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen liittyviä huomiota, kysymysten ja havaintojen kirjaamista. Havainnot vahvistuivat haastatteluissa.

Aiemmin todettiin, että kuvaus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista lisää yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Kuvaus antaa ulkopuoliselle lukijalle mahdollisuuden tutkimuksen tekijän ajattelun seuraamiseen tutkimuksen eri vaiheissa (Kananen 2014, 134). Tutkimuksen vaiheet on kuvattu tässä työssä kattavasti, mutta tutkimuksen tekijän ajattelua ei ole täysin kattavasti avattu vaiheittain. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen olisi mahdollistanut tällaisen tarkemman seurannan ja reflektoinnin, johon olisi kiinnostavaa palata myös jälkeenpäin.

Kuten metodologian kuvauksen yhteydessä jo todettiin, on tyypillistä, että laadulliseen tutkimuksen tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana ja tulkintaa tapahtuu sekä prosessin aikana että varsinaisessa analyysivaiheessa. (Eskola ja Suoranta 2003, 15-16.) Näin tapahtui myös tämän prosessin aikana.

Tutkimuksen vahvistettavuus on nähtävissä tutkimuksessa tehtyjen ratkaisujen esittämisessä ja kuinka tarkasti ratkaisut on esitetty ja kuinka lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138-139.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu teollista tutkimusta ohjaavia periaatteita ja raportoitu toteutus ja tulokset siten, että lukijat voivat muodostaa käsityksen tutkimustulosten muodostumisesta.

Aineiston tallentamisessa ja tietojen suojaamisessa on noudatettu tarkkuutta ja huolellisuutta. Kaikki tutkimukseen liittyvät dokumentit säilytetään sähköisessä muodossa ja pääsy tietoihin on vain opinnäytetyön tekijällä. Tutkimushaastattelujen nauhoitukset tuhoetaan opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Litteroitua aineistoa säilytetään kolme vuotta, jonka jälkeen myös se tuhoetaan.

Kiinnostava kysymys on tehdyn tutkimuksen hyötyjen omistajuus organisaatiossa: kuka viime kädessä arvioi onnistumisen organisaation näkökulmasta ja hyödyntää tuloksia. Tämän kysymyksen osalta projektipäällikön ja projektiryhmäläisten arviot sisällytetään lopputarkasteluun.

5.4 Ennakkoajattelu ja oma oppiminen

Projektioppiminen on erinomainen tapa valmentaa työelämässä tarvittavia taitoja heti opiskelun alusta saakka. Osallistuminen johonkin tällaiseen projektiin opinnäytetyöntekijänä tuntui kiinnostavalta vaihtoehdolta. Koska työkokemukseni on kertynyt yksityiseltä sektorilta, halusin myös laajentaa omaa näköalaani ja tutustua erityisesti toimijoihin tämän sektorin ulkopuolelta. Elo-hanke mahdollisti tämän. Olin myös erittäin kiinnostunut käytetystä Aistien-menetelmästä ja sen soveltamisesta eri kohderyhmien kanssa työskentelyyn. Ennakkosuunnitelma työn etenemisestä oli selkeä ja olin valmistautunut etenemään nopeasti suunnitelman mukaan.

Opin matkan varrella, että kehittävän tutkimuksen ja arvioinnin lähestymistapa sisältää laajan valikoiman käyttökelpoisia menetelmiä. Tärkeintä on hahmottaa vaihtoehtoisia polkuja, joiden kautta kehittämistehtävää voidaan lähestyä. Oma taustani kansantaloustieteen ja markkinatutkimuksen suunnasta on etenkin työuran alussa keskittynyt kvantitatiiviseen analyysiin ja laadullinen analyysi päätöksenteon tukena on lisääntynyt asteittain. Tässä työssä itselleni uutta oli tutkimushaastattelujen toteuttaminen näin laajassa mittakaavassa. Epäilin etukäteen litteroinnin tuottamaa hyötyä suhteessa työmäärään, mutta kokemuksen karttuessa tämä epärointi haihtui kokonaan. Oli palkitsevaa huomata, kuinka syvällisesti aineistoon pääsi sisään kuuntelemalla ja litteroimalla haastatteluja. Aineiston rikkaus oli yllätys ja olen erityisen iloinen, että pääsin tämän prosessin kautta oppimaan uutta laadullisen aineiston käsittelystä.

Ainutlaatuinen kokemus ja lisäarvo tutkimusmatkani varrella oli päästä kurkistamaan hankkeen eri toimintamuotoihin, joista esimerkkeinä mm. monikansallinen avoin päiväkotikahvila ja pakolaisteltta. Näistä kokemuksista haluan jakaa muutaman. Ensimmäinen esimerkki oli Vantaalla Rautpihan avoin päiväkotikahvila, joka tarjosi matalan kynnyksen kohtaamispaikan lapsia kotona hoitaville vanhemmille. Vierailupäivänä eteinen oli täynnä pieniä kenkiä ja haalareita, joiden omistajat kirmailevat leikkimässä päiväkodin viihtyisissä tiloissa. Tulijoita oli vastassa kaikkien yhteinen ”mummo”, jonka lämmin läsnäolo ja ystävällisyys toivottivat jokaisen tervetulleeksi.

Päiväkodin seinällä olevaan karttaan oli merkitty kymmeniä maita, joista kotoisin olevia asiakkaita päiväkodissa on vierailut. Ikkunalla kukoistivat viherkasvit, keittiöön oli katettu osallistujien tuomia eri maiden herkkuja, marjapuuroa ja mustikkapiirakkaa. Teetä ja kahvia keitettiin ja keittiö täytyi iloisesta touhuilusta, puheensorinasta ja kohtaamisista. Aistien tila lapsille ja heidän vanhemmilleen oli Laurean opiskelijoiden toimesta rakennettu pieneen huoneeseen, jossa aiheena oli Suomen talvi. Tuuli suhisi, seinälle heijastetuissa kuvissa kimalisivat kinokset ja huoneessa oli myös joulukuusi koristeltuna. Tilassa vierailtiin ahkerasti ja siellä

pidettiin yhteinen suomen kielen hetki uusia sanoja opetellen. Kohtaaminen, osallisuus ja oppiminen toteutuivat hienolla tavalla. Tuolla hetkellä mietin, miten tällaista kokemusta ja sen arvoa mukanaolijoille on ylipäättään mahdollista kuvailla, arvioida tai välittää. Mielestäni Elo-hankkeen loppuraportti tavoittaa ja välittää ansiokkaasti tätä arvoa. Tessa Härkönen toteaa loppuraportissa, että Aistien-menetelmä on muodostunut luonnolliseksi osaksi avoimen päiväkodin arkea (Kuparinen & Rättyä 2019, 39.)

Toinen vierailukohteeni oli Espoon keskuksen kirjaston kielikahvila, jonne saapui eri ikäisiä osallistujia useasta maasta yhteisen pöydän ympärille suomen kieltä oppimaan. Kahvia, teetä ja keksejä oli tarjolla, tutut tervehtivät vilkkaasti ja uudet osallistujat toivotettiin tervetulleiksi. Kuvakorttien avulla opeteltiin uusia sanoja ja yhteisen osuuden jälkeen jäätiin vielä juttelemaan työhausta Suomessa. Oli hienoa tavata kielen opiskelijoita ja huomata, miten tärkeää kokoontuminen vertaisryhmässä oli. Mieleeni on jäänyt myös Espoon kirjaston Aistien-tila, jonne oli rakennettu kiinalainen huone. Tilaan oli tuotu kauniita esineitä ja eksoottinen tunnelma vei mielen kaukomaille. Heräsi halu tutustua lisää kiinalaiseen kulttuuriin. Kirjaston projektityöntekijä Adwoa Brewu kertoo loppuraportissa monipuolisesti siitä, miten kirjastossa edistettiin eri tavoin kulttuurien kokemista ja kohtaamista (Kuparinen & Rättyä 2019, 40-45).

Kolmas kokemukseni oli SPR:n pakolaisteltoa. Teltassa istutaan lattialla, seinälle heijastuu karu maisema, ajoittain rankkasade piiskaa teltan kattoa ja kurainen vesi ryöpyy pakolaisleirin kulkuväyliä pitkin. Ruoka on pienissä pakkauksissa ja telttaan viritetyllä narulla kuivuu perheen vaatteita. Muistan edelleen tunteet, joita tilanne herätti. Maahanmuuttajaohjelman kehittämispäällikkö Johanna Matikainen SPR:stä kirjoittaa loppuraportissa: *”Pakolaisleirillä eletty elämä ja sen haasteet ovat tavalliselle suomalaiselle asioita, joihin on valtavan vaikea samastua. Mielikuvitus on suuri lahja, jonka avulla voi asettua toisen ihmisen asemaan niin halutessaan”* ((Kuparinen & Rättyä 2019, 46-53). Tästä olen Johannan kanssa aivan samaa mieltä.

Tutkijalle tärkeitä ominaisuuksia ovat uteliaisuus, uskallus ja joustavuus, joiden tueksi tarvitaan vahva ymmärrys ympäristön tulkinnasta, menetelmäosaaminen ja hyvät vuorovaikutustaidot. Erinomainen tutkija on tilanneherkkä ja pystyy ennakkoluulottomasti havainnoimaan ilmiöitä myös omien ennakkokäsitystensä ulkopuolelta. Henkilökohtainen tavoitteeni on kehittää näitä ominaisuuksia ja astella jatkossakin ennakkoluulottomasti oman osaamis- ja mukautumisalueen ulkopuolelle. Oli todellinen ilo tutustua laajasti toimintaan ja päästä seuraamaan Elo-hankkeen etenemistä.

5.5 Jatkokehittäminen ja yhteenveto

Tämän työn keskeiset suositukset hankkeen tavoitteiden arvioinnin näkökulmasta kiteytyvät kolmeen asiaan:

- 1) kirkasta arvioinnin tavoitteet ja sanoita arvioinnin arvolupaus yhdessä
- 2) visualisoi tavoite ja seuranta
- 3) viritä oppimisen arviointi kiinteäksi osaksi hanketyötä.

Oppimisen tutkiminen hankkeissa keskittyy yleensä kohderyhmän oppimisen arviointiin. Erityisesti innovaatiohankkeissa myös hanketoimijoiden oppiminen on oleellinen osa kehittämistä. Kiinnostava jatkotutkimuksen kohde onkin arviointi- ja kehittämisosaamisen kehittyminen projekteissa. Arviointi ei koskaan ole absoluuttisen täydellistä. Kuten pirullisten ongelmien yhteydessä todettiin, ongelmiin on aina olemassa useita ratkaisuvaihtoehtoja. Näiden vaihtoehtojen etsiminen auttaa ymmärtämään ongelman sisältöä. Jokaisen ongelman ratkaisu on ainutkertainen ja uudenvuorokainen. (Lindell ym. 2017, 31). Kun arviointi tapahtuu dialogissa ja useiden näkökulmien yhdistelmänä, sitä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena.

Arviointi on jatkuvasti muokkautuva ja sosiaalisesti määrittyvä prosessi. Tehtyjen valintojen arviointi, sidosryhmien kanssa keskusteleminen ja tuloksista oppiminen kuuluvat oleellisena osana sosiaalisten innovaatioiden kehittämiseen. Elo-hankkeen tuottama loppuraportti jatkaa tätä keskustelua oivallisesti ja välittää opittua eteenpäin.

Lähteet

Painetut

Bushuyev, D. 2014. IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB). *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 302-310.

Bertalanffy, L. 1971. *General system theory: foundations, development, applications*. London: Allen Lane.

Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa hankesuunnitelma 2017. Hakemusnumero 102882. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma.

Heikkinen, B., Hirvonen, T., Jolkkonen, A., Kahila, P., Kurvinen, A., Mayer, M., Nyman, J., Pitkänen, S., Ranta, T., Sillanpää, K., Ålander, T. 2019. Kestävää kasvua ja työtä -rakennerahasto-ohjelman arvioinnin loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Helsinki: Yliopisto Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

International Project Management Association (IPMA ®).2015. Yksilön pätevyudet Osa 1 Projektinjohtaminen.

Kaihovaara A., Härmälä V ja Salminen S. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta. Policy Brief 15/2016.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes print.

Kuparinen, K. & Rätty M. (toim.) 2019. Elämyksillä osaksi yhteiskuntaa hankkeen satoa. Laurea julkaisut 111. Laurea ammattikorkeakoulu.

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia, 375. Vaasan Yliopisto.

Lehtelä S. ja Koivisto J. 2019. Näkökulmia sosiaaliin innovaatioihin ja niiden arviointiin (THL). Työpaperi 7/2019. Helsinki.

Louhemäki, S., Heinonen, H. 2017. Laurea hankekäsikirja. Laurea ammattikorkeakoulu.

Manzini, E. 2015. Design, when everybody designs:an introduction to design for social innovation. Cambridge, MA: MIT Press.

Milley, P., Szijarto B., Svensson K. and Cousins B. 2018. The evaluation of social innovation: A review and integration of the current empirical knowledge base. *Evaluation*, April 2018, Vol.24(2), 237-258.

Morris P. ja Pinto J. (toim.) 2007. *The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management*. New Jersey. John Wiley & Sons.

Männikkö, A., Ojasalo, K., Norvanto E., Vuorivirta, I., Väkeväinen, K. & Ylikoski, T. 2018. *Laurean yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus -raportti 2017*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Raisio, H, Jalonen, H. & Uusikylä, P. 2018. Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä* 139. Vantaa: Erweko.

Rittel, H. & Webber, M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.

Seale C., Gobo G., Gubrium J. ja Silverman D. 2013. *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki. Tammi.

Yin, R. K. 2012. *Applications of case study research*. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage.

Zimmerman, B., Dubois, N., Houle, J., Lloyd, Mercier, C., Broussell, A. and Rey, L. 2016. How does complexity impact evaluation? An introduction to the special issue.

Can J Program Eval. Author manuscript; available in PMC 2016 June 02.

Sähköiset

Espoon kaupunki. Katsottu 16.3.2019. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Suomen_kirjastolaitos_maaailman_paras\(155578\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Suomen_kirjastolaitos_maaailman_paras(155578)).

Espoon kaupunki.Organisaatio ja yhteystiedot. Katsottu 19.1.2020. https://www.espoo.fi/fi-fi/Espoon_kaupunki/Organisaatio_ja_yhteystiedot/Espookonserni/Sivistystoimi

Espoon kaupunki. Tilastot ja tutkimukset. Katsottu 2.3.2019. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Vaesto_ja_vaestonmuutokset/Vaestorakenne\(340\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta/Tilastot_ja_tutkimukset/Vaesto_ja_vaestonmuutokset/Vaestorakenne(340))

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 1304/2013, annettu 17 päivänä joulukuuta 2013, Euroopan sosiaalirahastosta ja neuvoston asetuksen (EY) N:o 1081/2006 kumoamisesta. Katsottu 2.3.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1304>

Euroopan Unioni. Rakennerahasto tietopalvelu. EAKR- ja ESR-hankkeet Suomessa ohjelmakaudella 2014-2020. <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/>

Eurooppatiedotus. Katsottu 25.1.2020. <https://eurooppatiedotus.fi/2020/01/09/mita-eun-sosiaalirahaston-tuilla-olla-saatu-aikaan/> (

European Commission 2018. ESF monitoring and evaluation guidance. 2.3.2019. <https://ec.europa.eu/sfc/en/system/files/ged/ESF%20monitoring%20and%20evaluation%20guidance.pdf>

European Union 2013. Guide to Social Innovation. 2.3.2019. https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf

European Social Fund 2015. Toolkit for supporting social innovation with the European social and investment funds. Guiding the reflection on and implementation of social innovation support measures by ESIF programme managers. <https://www.slideshare.net/ESFAgentschapVlaande/toolkit-for-supporting-social-innovation-with-the-esif>

Helsingin kaupunginkanslia 2019. Helsingin seudun vieraskielisen väestön ennuste 2018-2035, Helsingin kaupunginkanslian tilastoja 2019:3. https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/19_03_14_Tilastoja_3_Vuori.pdf

Opetus ja kulttuuriministeriö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta yleisesite. Katsottu 11.4.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/media/tenk_yleisesite.pdf

Pekkala H. ja Valtakari M. 2014. Loppuraportti ESR-ohjelman toimeenpanon arviointi 2009-2013. Työ ja elinkeinoministeriö. Katsottu 15.3.2019 <https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/1174114/ESR-ohjelman+arviointin+loppuraportti+-+05+05+2014+fi-nal.pdf/f4ddadf5-09e9-4912-b598-0f8e49f5b1f7?version=1.0>

Rakennerahasto. Rakennerahastot.fi. Katsottu 21.12.2018. <https://www.rakennerahastot.fi/lait-ja-asetukset>

Rakennerahasto. Rakennerahastot.fi. Katsottu 22.4.2020. <https://www.rakennerahastot.fi/sosiaaliset-innovaatiot>

Saaranen-Kauppinen A. ja Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen. Katsottu 1.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Sisäministeriö. Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä. Katsottu 4/2019. <https://ulkomaalaistaustaisethelsingissa.fi/>

Sisäministeriö 2019. Maahanmuuttoon liittyviä lakeja ja asetuksia. <https://intermin.fi/maahanmuutto/lainsaadanto>

Suomen Punainen Risti 2019. Katsottu 16.3.2019. www.punainenristi.fi

Suomen Projektityöryhmä, PRY verkkosivu. Katsottu 22.4.2020. https://www.pry.fi/ipma_ser-tifiointi/delta_ser-tifiointi,

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 -ohjelma. Katsottu 21.12.2018. https://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/16111/Kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4_kasvua_ja_ty%C3%B6t%C3%A4_070514_WEB.pdf/e30876af-8bc4-4e2f-8afd-22c0b7e61c4b

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamiin hankkeisiin osallistuvista henkilöistä kerättävät henkilötiedot Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma. <http://www.rakennerahastot.fi/documents/10179/630592/ESR-hankkeista+ker%C3%A4tt%C3%A4v%C3%A4t+henkil%C3%B6tiedot/829910d9-3622-47f7-8bfc-19a21933de4e>

Työ- ja elinkeinoministeri. 2020. Suomi.fi. Katsottu 25.1.2020. <https://www.suomi.fi/palvelut/verkkoasiointi/aura-2014-jarjestelma-tyo-ja-elinkeinoministerio/6cb7b04b-136d-4aa4-8457-5eb6f7a0c5ed> (

[Ulkomaalaislaki \(301/2004\)](#)

Kuviot

Kuvio 1: Raportin rakenne ja tietoperusta	8
Kuvio 2: Sidosryhmäkartta Elo-hanke	10
Kuvio 3: Käsitteellinen viitekehys - sosiaalisten innovaatioiden ja hankearvioinnin alueiden yhdistyminen	17
Kuvio 4: Tutkimuksen vaiheet	24
Kuvio 5: Aineiston keruun vaiheet	28

Taulukot

Taulukko 1. EU:n rakennerahastojen toimintalinjat Suomessa, Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 -ohjelma.	12
Taulukko 2: Pirullisen ongelman yhteys kompleksisuusmetaforiin	16
Taulukko 3: Kehittävän arvioinnin toimintaympäristö ja arvioijan kyvykkyys	20
Taulukko 4: Projektijohtamisen pätevydet	23
Taulukko 5: Elo-hankkeen työpakettien kohdentuminen tavoitteille	32

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset ja haastattelujen ajankohdat	66
Liite 2: Loppuarviointihaastattelun kysymysrunko syksy 2018	67
Liite 3: Elo-hankkeen Arviointisuunnitelman liitetaulukko	68

Liite 1: Haastattelukysymykset ja haastattelujen ajankohdat

Väliarvointihaastattelut kevät 2018

Haastattelun alussa keskusteltiin henkilön työtehtävästä ja roolista Elo-hankkeessa. Tästä tehtiin lyhyet kirjalliset muistiinpanot.

Väliarvointihaastattelun kysymys, joka nauhoitettiin: Millaisia ideoita ja toiveita sinulla on Elo-hankkeen loppuajan suhteen?

	Ajankohta	Nauhoituksen kesto
Haastattelu 1	16.2.2018	4 min
Haastattelu 2	16.2.2018	4 min
Haastattelu 3	20.2.2018	2 min 20 s
Haastattelu 4	20.2.2018	4 min 30 s
Haastattelu 5	7.3.2018	2 min 30 s
Haastattelu 6	16.2.2018	5 min 20 s

Liite 2: Loppuarviointihaastattelun kysymysrunko syksy 2018

- 1) Miten arvioit Elo-hankkeen tavoitteiden toteutumista oman työsi ja organisaatiosi näkökulmasta?
- 2) Miten arvioit Elo-hankkeen tavoitteiden toteutumista koko hankkeen näkökulmasta?
- 3) Mikä on eniten edistänyt tavoitteiden toteutumista?
- 4) Mikä on mahdollisesti hidastanut tai estänyt tavoitteiden toteutumista?
- 5) Mitä muita ajatuksia ja kommentteja haluaisit vielä nostaa esiin?

Haastattelun järjestysnumero ja viiteryhmä	Ajankohta	Kesto	Sanoja
Haastattelu 1 (projektiryhmä)	9.11.2018	42	3 157
Haastattelu 2 (projektiryhmä)	9.11.2018	42	3 000
Haastattelu 3 (opiskelija)	13.11.2018	20	1 661
Haastattelu 4 (opiskelija)	12.11.2018	23	2 317
Haastattelu 5 (projektiryhmä)	20.11.2018	44	3 743
Haastattelu 6 (projektiryhmä)	21.11.2018	24	1 930
Haastattelu 7 (projektiryhmä)	28.11.2018	18	1 353
Haastattelu 8 (projektiryhmä)	11.12.2018	28	2 052
Haastattelu 9 (ohjausryhmä)	14.12.2018	20	1 554
Haastattelu 10 (ohjausryhmä)	19.12.2018	25	2 303
YHTEENSÄ		288	23 070
Kirjallinen vastaus (projektiryhmä)	30.11.2018		109

Liite 3: Elo-hankkeen Arviointisuunnitelman liitetaulukko

(poistettu vastuuhenkilöt ja aikataulut). Lähde: Arviointisuunnitelma

Tavoite	Toiminto	Tulos/ Arvioinnin kohde	Vaikuttavuus	Mittari
A.Parantaa työvoiman ulkopuolella olevien maahanmuuttajien osallisuutta yhteiskunnassa ja edistää heikossa työmarkkina-asemassa olevien työ- ja toimintakykyä Aistien-tilaa hyödyntävissä avoimissa oppimisympäristöissä	TP3 Teematyöpajat TP4 Kieli- ja yhteiskuntatietouden pajat TP5 Kohtaamisen ja asennekasvatuksen edistäminen TP6 Omaehtoinen työskentely Aistien-tilassa	450 osallistuu hankkeen pajiin. Hanke tukee heitä antamalla, kirjaston tai työpajatoiminnan avulla pyritään edistämään myös tunnetta osallisuudesta lähiyhteisöön. Hanketoiminnoista hyötyvät myös välilliset kohderyhmät: vapaaehtoistyöntekijät ja opiskelijat saavat tietoa ja ymmärrystä, taitoa kohdata maahanmuuttajia arjen tilanteissa.	Maahanmuuttaja saa harjoitusta suomen kielen taidoissa ja oppii suomalaisesta yhteiskunnasta. Yhteisöllisyys lisääntyy Maahanmuuttajien ja muiden syrjäytymisriskissä olevien sosiaalista osallisuuden tunne lisääntyy Maahanmuuttajat saavat valmiuksia selviytyä erilaisissa arkipäivän tilanteissa	Tapahtumien määrällinen toteutuminen Kohderyhmätiedot KYKY-mittari Ryhmiä palautekeskustelut Opiskelijoiden raportit Opiskelijapalaute: e-lomake
B.Kehittää uudentyyppisiä maahanmuuttajien osallisuutta vahvistavia toimintamalleja ja materiaaleja sekä ohjeita tähän	TP1 Elämyksellisen tilan kehittäminen avoimena oppimisympäristönä TP2 Moniaistisen ja elämyksellisen materiaalin työstäminen	Hankkeessa tuotetaan uutta elämyksellistä materiaalia kieltenopetuksen, yhteiskuntataitojen sekä työelämätaitojen tueksi vapaaseen käyttöön nettisivuilla jaettavaksi. Hanke tuottaa menetelmäoppaan hankeraporttina sekä www-sivut, joiden kautta menetelmä on mahdollista levittää.	Hankkeessa tuotetaan uudenlaista elämyksellistä materiaalia kotoutumisen ja kieltenopetuksen sekä osallisuuden edistämisen tueksi. Tuotettavat materiaalit ovat vapaasti jaossa ja hyödynnettävissä	Materiaalien testaus eri kohderyhmillä Asiantuntija-arviointi (mm. ohjausryhmät) Raportit
C.Kehittää asukaslähtöisiä toimintatapoja ja palveluita osallisuuden tukemiseen kirjastoissa, oppilaitoksissa ja muissa julkisissa tiloissa.	TP3-TP6	Uusia toimintamalleja kirjastolle, oppilaitoksille ja kolmannen sektorin toimijoille. Kumppanit/osatoteuttajat löytävät ja rakentavat pitkäkestoisia yhteistyön muotoja hankkeen aikana.	Hankkeessa kehitetyt toimintamallit jäävät osaksi osatoteuttajien arkea	Alkuarvioni: e-lomake Väliarviointi: SWOT-keskustelut projekiryhmässä ja ohjausryhmässä Loppuarviointikeskustelut projektin toimijoilta sekä sidosryhmiltä: keskustelujen yhteenvedot sekä arvioinnin yhteenvedo
	TP7 Tiedotus ja Levittäminen	Koulutukset WWW-sivut, tiedotus sosiaalisessa mediassa	Hankkeessa kehitetyt toimintamallit levittyvät laajalle kirjastojen, järjestöjen ja oppilaitosten hyödynnettäväksi	Koulutuksen määrällinen toteutuminen Palautteet koulutukseen osallistuneilta mediaseuranta sähköisten median kävijäseuranta